

Marianne Himanen

Sisäinen viestintä yhteisökuulttuurin rakentajana

Metropolian organisaatio- ja viestintäkuulttuurien kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Marianne Himanen Sisäinen viestintä yhteisökuulttuurin rakentajana, Metropolian organisaatio- ja viestintäkuulttuurien kehittäminen 49 sivua + 3 liitettä 11.2.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	tutkintovastaava Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, millaista sisäinen viestintä on parhaimmillaan, sekä kuinka sen avulla voidaan rakentaa parempaa yhteisökuulttuuria. Tavoitteena oli soveltaa koottua tietoa Metropolia Ammattikorkeakoulun sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tarve kehitystyölle ilmeni keskustelussa Metropolian viestintäpäällikkö Liisa Salon kanssa tiedustellessani, millaista kehittämistä Metropolian sisäinen viestintä voisi kaivata. Kehitystyön tarkoituksena oli auttaa yhteisöllisyyden tunteen lisäämistä Metropolia-ssa sekä antaa konkreettisia ideoita Metropolian viestintäkuulttuurin kehittämiseen aikana, jolloin Metropolia muuttaa neljälle kampukselle (v. 2018–2019). Kehitysosion tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena haastatteleamalla viittä metropolialaista eri organisaatiotasoilta sekä eri koulutusaloilta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan viestinnän merkitystä yhteisöissä. Teoriaosuudessa pyritään kuvaamaan, millaista hyvä sisäinen viestintä on, ja miten sen avulla voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä organisaatioissa. Teoriaosuudessa on huomioitu myös tulevaisuuden kehityksen asettamat haasteet viestinnälle sekä pohdittu, kuinka niihin voidaan varautua. Teoriaosuuteen valitut näkökulmat tukevat Metropolian sisäisen viestinnän kehitystyötä, mutta osuus toimii myös itsenäisenä osana avuksi muiden organisaatioiden sisäisen viestinnän sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen.</p> <p>Laadullisen tapaustutkimuksen myötä opinnäytetyöhön saatiin kuva Metropolian organisaatio- sekä viestintäkuulttuureista ja niiden haasteista. Opinnäytetyön kehitysosioon kootut kehitysehdotukset sekä -tarpeet perustuvat viidelle metropolialaiselle teetettyihin teemahaastatteluihin sekä teoriaosuudessa selvitettyihin ihanteisiin. Tuotoksena syntyi myös työkalu Metropolian esimiehille sekä yksinkertaistettu kuvio viestintäkuulttuurin kehittämisen avuksi.</p>	
Avainsanat	sisäinen viestintä, organisaatiokuulttuuri, viestintäkuulttuuri, tulevaisuus, muutos

Author(s) Title	Marianne Himanen Building Organization Culture Through Internal Communications
Number of Pages Date	49 pages + 3 appendices 11.2.2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Head of Degree Programme
<p>The objective of the thesis was to find out what internal communications is at its best, how it can help develop organizational culture and to apply the lessons learned to develop the internal communications of Metropolia University of Applied Sciences. The idea for the project was aroused in a discussion with Metropolia's Head of Communications, Liisa Salo.</p> <p>In the theoretic part of this thesis the goal was to see how internal communications works in an ideal world and what function it has when building or developing organization and communication cultures. Another goal was to take into consideration what kind of challenges internal communications might undergo in the future and what the solutions could be.</p> <p>The objective of the development work was to help increase the sense of community within Metropolia and to give concrete ideas for developing Metropolia's communication culture when it moves to four campuses in the years 2018-2019. The method that was applied to the development part was a qualitative case study, to which five members of Metropolia from different organization levels and different degree programmes were interviewed. By interviewing the five members of Metropolia it was possible to form a picture of Metropolia's organization and communication cultures and the matters that need developing.</p> <p>The development work resulted in ideas and suggestions for development that are based on the interviews and the ideals of internal communications that were researched in the theoretical part. As an output for the development part a tool for managers in Metropolia and a simplified design to help with developing the communication culture in Metropolia were created.</p>	
Keywords	internal communications, organization culture, communication culture, future, change

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Tutkimustapa	2
1.4	Aiheen raja	3
1.5	Kohdeorganisaatio	3
1.5.1	Yleistä Metropolia Ammattikorkeakoulusta	3
1.5.2	Metropolian visio, arvot ja strategianäkymät	4
1.5.3	Kehitystyön tarve	5
1.5.4	Yleisimmät Metropoliaassa käytetyt viestintäkanavat	5
2	Viestintä yhteisöissä	6
2.1	Mitä viestintä on?	6
2.1.1	Yhteisöviestintä	7
2.1.2	Yhteisöviestinnän tehtävät	8
2.2	Tärkeitä käsitteitä	10
2.2.1	Organisaatiokulttuuri	10
2.2.2	Viestintäkulttuuri	12
2.2.3	Viestintäilmasto	14
3	Sisäisen viestinnän ihanteita	16
3.1	Viestintä tapahtuu foorumeilla	17
3.1.1	Aidot foorumit	17
3.1.2	Viralliset foorumit	19
3.2	Sisäisen viestinnän kanavat	20
3.3	Kasvokkaisuviestintä	21
3.3.1	Kasvokkain viestintä	21
3.3.2	Videopalaverit ja -tapaamiset	22
3.4	Sisäinen viestintä ja unelmien työyhteisö	22
3.4.1	Unelmien esimies	23
3.4.2	Unelmien työntekijä	24
4	Tulevaisuuden näkymät – mitä tietoa ja taitoja tarvitsemme?	25
4.1	Kehitys tietoyhteiskunnasta mielikuvayhteiskuntaan	25
4.2	Viestinnän keskeiset osaamisalueet tulevaisuudessa	25

4.2.1	Vuorovaikutustaidot	26
4.2.2	Muutos	27
4.2.3	Avoimuus	28
4.2.4	Digitaalisatio	29
5	Huipputasovertailu	30
5.1	Airbnb	30
5.2	Airbnb:n organisaatiokulttuuri	30
5.3	Airbnb:n viestintäkulttuuri	31
6	Tutkimuksen toteutus	32
6.1	Teemahaastatteluiden toteutus	32
7	Tutkimuksen tulokset	32
7.1	Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio- ja viestintäkulttuuri	33
7.1.1	Metropolialaisuus	33
7.1.2	Muutos: ”yksi Metropolia — neljä kampusta”	35
7.1.3	Sisäinen viestintä	36
8	Johtopäätökset ja oma arviointi	38
8.1	Metropolian organisaatio- ja viestintäkulttuurien kehittäminen	38
8.1.1	Muutos: ”yksi Metropolia — neljä kampusta”	41
8.1.2	Metropolian viestintäkulttuurin kehittäminen	43
8.1.3	Intra yhdistävänä tekijänä	44
8.1.4	Innovaatiot ja yrittäjyys	46
8.1.5	Tulevaisuuden haasteet	46
8.2	Oma arviointi	48
	Lähteet	50
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Ajatuslastu esimiehille brändilupauksen kirkastamiseksi ryhmilleen	
	Liite 3. Kuvio hyvän viestintäkulttuurin rakentamiseen	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyössäni selvitän viestinnän alan kirjallisuuden sekä tutkimusten avulla, millaista sisäinen viestintä on parhaimmillaan. Muuttuva viestintämaailma on teoriaosion keskeinen näkökulma. Toinen työn aiheita rajaava näkökulma on ajatus siitä, että viestintä kuuluu kaikille. Siksi esimerkiksi johdon tai esimiesten roolia sisäisen viestinnän tekijöinä ei ole avattu syvällisemmin.

Konkreettisempaa kosketuspintaa ideaaliin sisäiseen viestintään haen benchmarkkaamalla siinä hyvin onnistunutta yritystä, Airbnb:tä. Selvityksen avulla pyrin luomaan mallin ideaalimaailman sisäisen viestinnän sisältämistä kanavista, prosesseista ja toimintatavoista. Vertausorganisaatioksi valikoitui juuri Airbnb, koska yritys on onnistunut sisäisellä viestinnällään tekemään sen, mihin Metropolia Ammattikorkeakoulun pitäisi pyrkiä. Airbnb:n sisäinen viestintä yhdistää organisaation jäsenet yhdeksi, ja sen avulla yritys pystyy jatkuvasti luomaan uutta sekä löytämään parhaat tekijät organisaation sisältä ratkaisemaan erilaisia ongelmia. Yrityksen sisäinen viestintä aktivoi organisaation jäseniä, ja kannustaa heitä kehittämään itseään.

Toiminnallisessa osiossa peilaan teoriaosioon selvitettyjä ihanteita ja käytäntöjä Metropolia Ammattikorkeakoulun tulevaan neljän kampuksen sisäiseen viestintämaailmaan. Työtä ohjaavat kysymykset: miten Metropolian organisaatio- sekä viestintäkulttuuria tulisi muokata ja kehittää siirryttäessä neljän kampuksen malliin? Mitä ajatusta viestintäkulttuurin tulisi tukea ja innostaa? Vielä on pitkä matka siihen, että Metropolia pääsee siirtymään neljän kampuksen malliin nykyisen noin 20 toimipisteen sijasta. Sitäkin pidemmälle luotaavat spekulatiiviset ajatukset Metropolian sisäisestä viestintäkulttuurista aikana, jolloin sen tulisi ilmentää ajatusta "yksi Metropolia – neljä kampusta".

Pohjaa työlleni luon kartoittamalla Metropolia Ammattikorkeakoulun eri organisaatiotasojen edustajien odotuksia sekä näkemyksiä. Toiminnallinen osio tulee sisältämään esimerkiksi toimintamalleja sekä ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseen kaikkien metropolialaisten näkökulmasta. Oletettavasti työssäni korostuu

opiskelijanäkökulma, sillä olen itsekin ryhmän edustaja. Metropoliaa ei myöskään olisi olemassa ilman opiskelijoita.

1.2 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tavoitteet

Metropolia Ammattikorkeakoulu muuttaa noin 20 toimipisteeltä neljälle kampukselle vuosina 2018-2019. Tämä muutos nähdään erityisesti mahdollisuutena yhdistää metropolialaiset entistä tiiviimmäksi yhteisöksi, mutta viestinnällisestä näkökulmasta siihen on vielä pitkä matka. Metropolian viestintäkulttuuri ei tue Metropolian arvoja eikä tavoitteita tällä hetkellä, sillä sen rakentamiseen ei ole resursseja. Ongelmana ovat Metropolian yksikköjen sekä koulutusalojen erilaiset käytännöt sekä osaltaan Metropolian yleisistä tavoitteista eriävät tavoitteet juurikin viestinnän näkökulmasta. Tärkein tutkimuskysymys on: miten kaikki metropolialaiset saadaan osallistumaan sisäiseen viestintään niin, että sillä voidaan rakentaa yhtenäisempää Metropoliaa?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä Metropoliaa vaikuttavasta organisaatiokulttuurista kaikilla tasoilla ja hahmottaa erityisesti sen heikkoudet. Toisena tavoitteena on etsiä työkalut, miten organisaatio- sekä viestintäkulttuuria voitaisiin kehittää niin, että se ilmentäisi ajatusta "yksi Metropolia – neljä kampusta", joka viittaa yhtenäisempään Metropoliaan. Lopputulokseen pyrin kokoamaan kehitysideoita sekä työkaluja muun muassa Metropolian viestintäyksikön sekä esimiesten käyttöön tulevaisuudessa.

1.3 Tutkimustapa

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, johon tarkasteltava materiaali kerätään metropolialaisille tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Työhön haastatellaan viittä metropolialaista Metropolia Ammattikorkeakoulun eri organisaatiotasoilta. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan kattava kuva Metropoliaa vaikuttavasta organisaatiokulttuurista. Pyrkimyksenä on myös selvittää, miten Metropolian jäsenet haluaisivat kehittää organisaatio- sekä viestintäkulttuureja.

1.4 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön teoreettinen osuus keskittyy viestintäalan uusimpaan ammatti- ja opetuskirjallisuuteen sekä alan tutkimuksiin. Sisäisen viestinnän ja yhteisöviestinnän teoriaosuudet pohjaavat viestinnän ammattilaisen Elisa Juholinin kirjallisuuteen aiheista. Myös muiden alan ammattilaisten kirjallisuutta on hyödynnetty. Yhteisöviestinnän teoriaosuudessa keskitytään työyhteisöviestinnän teoriaan, mitä voidaan osittain soveltaa myös muunlaisten yhteisöjen toimintaan. Vaikka työn yksi keskeinen aihe on muutos, muutosviestinnän teoriaan ei ole tässä työssä paneuduttu, sillä kohdeorganisaation viestintää pyritään kehittämään sellaiseksi, että muutosviestinnän tärkeimmät elementit ovat jatkuvasti muussakin viestinnässä mukana.

Toisaalta teoriaosuutta rajaa organisaatiokulttuurin teoriakirjallisuus sekä aiheeseen liittyvät artikkelit ja tutkimukset, joissa sisäisen viestintä ja organisaatiokulttuuri linkittyvät toisiinsa. Organisaatiokulttuurin teoriaosuus nojaa Edgar Scheinin klassikoksi muodostuneeseen malliin 80-luvulta. Scheinin mallia pidetään nykypäivänäkin tärkeänä perustana organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle, ja siksi pohjaan myös tämän työn organisaatiokulttuurin teorian ensisijaisesti Scheinin malliin.

1.5 Kohdeorganisaatio

1.5.1 Yleistä Metropolia Ammattikorkeakoulusta

Metropolia Ammattikorkeakoulu on vuonna 2008 perustettu ammattikorkeakoulu. Samalla se on kokonaisuus, jossa erilaiset maailmat ja ihmiset muodostavat yhteisön. Tässä yhteisössä syntyy innovaatioita sekä osaamista työelämään. Yhteisöllisyys on yksi Metropolian arvoista.

Metropoliaassa on opiskelijoita yhteensä noin 16500 ja henkilökuntaa noin 1050, joista päätoimista opetushenkilöstöä on noin 670. Yli viidenneksellä opettajista on tutkijankoulutus. Vuonna 2014 Metropolia oli hakijamäärältään Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Koulutustarjonta muodostuu noin 67 tutkinto-ohjelmasta, joista 15 on englanninkielisiä. Tutkinto-ohjelmia on kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan aloilla. Metropolian ammattikorkeakoulututkinnosta valmistui 2540 ja ylemmästä AMK-tutkinnosta 330 opiskelijaa vuonna 2015. (Metropolia 2015.)

Metropolia Ammattikorkeakoulu on muodostunut EVTEK-ammattikorkeakoulun ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian fuusiosta. Taustalla vaikuttivat positiiviset kokemukset koulutusyhteistyöstä sekä kehittämistoiminnasta pääkaupunkiseudulla. Perintönä edellä mainituilta Metropolia sai "hyvän imagon ja tunnettuuden, vetovoiman, valmistuvien hyvän työllistymisen sekä merkittävät työelämäyhteydet ja toimivan kansainvälisen verkoston". (Metropolian tarina 2014.)

Huomionarvoista on, että perintönä EVTEKiltä sekä Stadialta Metropolia on saanut myös palasia organisaatiokulttuurista. Ei voida kieltää sitä, etteivätkö kahden erillään kehittyneet organisaatiokulttuurit vaikuttaisi nykypäivänäkin Metropoliaassa. On mahdollista, että EVTEKistä sekä Stadiasta Metropoliaan siirtyneet opettajat ja muu henkilökunta toteuttavat edelleen entisten yhteisöjensä organisaatiokulttuuria. Nämä henkilöt eivät välttämättä tule koskaan olemaan metropolialaisia omissa mielissään, ja ovat siten myös osa muutosvastarintaa, joka jarruttaa Metropolian yhtä elinehtoa: jatkuvaa muuttumista ja kehittymistä.

1.5.2 Metropolian visio, arvot ja strategianäkymät

Metropolia-yhteisön visiona on muodostaa elinvoimainen metropolialue sekä olla Suomen arvostetuin ammattikorkeakoulu. Päämääränä ovat innostava oppiminen, vireä korkeakouluyhteisö, uudistuva työelämä sekä kestävä talous. Metropolian arvoihin kuuluvat yhteisöllisyyden lisäksi asiantuntijuus, korkea laatu sekä avoimuus. Metropolia on profiloitu korkeakouluyhteisön osajien ja metropolialueen työelämän verkottajaksi sekä yhteiskunnallisen dialogin aktivoijaksi. Toimintaa kuvastava slogan on: "Osaamista ja oivallusta tulevaisuuden tekemiseen." Metropolian yhdenvertaisuusohjelman tavoitteena on, että Metropoliaassa työskennellään turvallisessa, välittävässä, yhteisöllisessä ja esteettömässä toimintakulttuurissa. (Metropolian strategia 2015.)

Metropolian strategiassa vuodelle 2016 analysoidaan yhteisön toimintaan lähivuosina vaikuttavia megatrendejä. *Kestävän kehityksen* näkökulmasta yksilöiden tulisi ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon sosiaalisen sekä taloudellisen vastuun lisäksi myös vastuu ympäristöstä. Digitalisoituminen sekä teknologia puolestaan ulottautuvat kaikkialle muuttaen ihmisen käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Puhutaan *ubiikista teknologiasta*. *Monimutkaistuvan ympäristön* vaikutus näkyy ennakoimisen vaikeutumisena. Tiedon monimutkaistuminen sekä moninkertaistuminen

aiheuttavat uusia haasteita. *Työn tekeminen muuttuu* yhä enemmän tiimivetoiseksi ja sitä tehdään verkostoissa ajasta ja paikasta riippumatta. Työtä ei määritetä enää konkreettisesti, vaan työtehtävät ja nimikkeet elävät. Osaaminen on yhä pirstaloituneempaa. Työtä tehdään myös yhä enemmän kaupungeissa, jolloin myös palvelut ja koulutus *kaupungistuvat*. (Metropolian strategia 2015.)

Sisäisen viestinnän kehittämisen näkökulmasta edellä listatut megatrendit ovat myös tärkeitä huomioida. Erityisesti ubiikki teknologia on viestintää tulevaisuudessa hyvinkin pitkälle määrittävä sekä joltain osin myös rajaava. Se vaikuttaa edelleen työn tekemisen muutokseen kuten myös opiskelutapojen muuttumiseen.

1.5.3 Kehitystyön tarve

Vaikka esimerkiksi Metropoliaa valmistuvien opiskelijoiden työllistymisluvut ja opinnäytetöiden laatu puhuvat Metropolia Ammattikorkeakoulun menestyksen puolesta, on yhteisön sisällä paljon kehitettävää. Metropolian brändikirjassa luvataan paljon siitä, millainen Metropolia on tai haluaa olla. Sisäisiä ristiriitoja brändikirjan antamaan kuvaan kuitenkin löytyy, eikä organisaatio voi olla ulkoisesti jotain, mitä se ei sisäisesti ole. Yksi avain kehittämiseen on sisäinen viestintä, mihin pyrin osaltani antamaan kehitysehdotuksia tämän työn myötä. Sisäinen viestintä on surullisen tunnetusti miltei jokaisen organisaation kompastuskivi, ja sitä se on mahdollisesti myös Metropoliaassa. Syynä voidaan nähdä esimerkiksi se, että Metropolian viestintäyksikkö hoitaa nykyään vain organisaation ulkoista viestintää sekä toimii johdon viestinnän tukena. Työyhteisöviestinnän koordinointi on esimiesten vastuulla ja viestintä opiskelijoiden suuntaan on opettajien sekä opiskelijajärjestöjen vastuulla. Tämä johtuu siitä, että sisäiseen viestintään ei enää budjetoida yhtä paljon kuin ennen, ja siksi vastuuta vieritetään hajautetusti entistä useammalle henkilölle. On syy kääntää katseet siihen, miten kaikki metropolialaiset saadaan osallistumaan sisäisen viestinnän tekemiseen oikeanlaisen viestintäkulttuurin ohjaamana ja innostamana.

1.5.4 Yleisimmät Metropoliaassa käytetyt viestintäkanavat

Metropolian työyhteisössä ovat käytössä seuraavat kanavat:

- sähköposti

- intranet, eli Tuubi
- puhelin
- koulutuskalenteri (toimii ainoastaan Metropolian sisäverkossa)
- Connect Pro
- Skype
- info-tv
- Tuubin työtilat
- sosiaalinen media
- Yammer
- Smarp Share

Metropolian opiskelijoiden käytössä ovat pääosin seuraavat kanavat:

- Tuubi
- sähköposti
- info-tv

2 Viestintä yhteisöissä

2.1 Mitä viestintä on?

Elämme aikaa, jolloin viestintä kuuluu kaikille. Ennen viestintä käsitettiin ainoastaan viestintäyksikön sekä johtajien tehtäväksi, ja viestien suunta oli useimmiten ylhäältä alaspäin. Nykypäivänä yksikään organisaation jäsen ei voi kieltää olevansa osa yhteisön sisäistä viestinnän vuoropuhelua.

Communication käännettiin suomeksi 1970-luvulle saakka sanoilla tiedotus, tiedottaminen tai tiedotustoiminta. Nykyajan viestinnän ammattilaisen ammattinimike oli tuohon aikaan tiedottaja. Termistö viittasi siis ainoastaan yhdensuuntaiseen viestintään. Myöhemmin, 1980-luvulta lähtien, kommunikaatio alettiin kääntää viestinnäksi ja viestintä-alkuiset ammattinimikkeet alkoivat yleistyä. (Juholin 2013, 26-27.) Nykypäivänä viestintä käsitetäänkin ennen kaikkea vuorovaikutukseksi. Se tapahtuu sanoin ja sanattomasti, välineillä tai ilman. Viesti voidaan pukea tietynlaiseen ulkoasuun tai se voi olla vapaammin ilmaistua. Riippuen kontekstista viestintä on erilaista. Yleisesti se on kuitenkin ihmisten välistä toimintaa. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 11.)

Laajemmassa merkityksessään viestintä luo edellytyksiä työlle sekä voimistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Ihmisillä on tarve kuulua johonkin, ja viestimällä sekä jakamalla näkemyksiä yhteisöissä tämä tarve voidaan tyydyttää. (Juholin 2013, 23.)

Viestimiseen valitaan sopiva tapa ja tyyli miettimällä, kenelle viesti on tarkoitettu ja miksi. Mitä tarkemmin viestin kohde ja sen tarkoitus voidaan määritellä, sitä todennäköisemmin se myös puhuttelee kuulijaa tai lukijaa. Viestintä seuraa aina jonkinlaista muuttuvaa prosessikaavaa, jonka osapuolet ovat viestin lähettäjä ja sen vastaanottaja. Lähettäjiä ja vastaanottajia voi olla myös useampia kerrallaan. Viestinnän vuorovaikutuksellisuuden vuoksi nämä roolit vaihtelevat usein keskenään. Viesti kulkee aina jotain kanavaa pitkin, ja yksinkertaisimmillaan se voi olla ääniaaltoja puhujan suusta vastaanottajan korvaan. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 11-12.)

2.1.1 Yhteisöviestintä

"Ellei ole viestintää, ei ole organisaatiotakaan." Viestintä on siis elinehto yhteisön tai organisaation olemassaololle. Se käsittää sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän, joita ei tulisi erottaa toisistaan. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän pitäisi elää yhteisöissä toisiinsa linkittyneinä. (Juholin 2013, 23.) Viestintä on yhteisöjenkin tapauksessa vuorovaikutteista. Ainoana poikkeuksena vuorovaikutukselliseen viestintään yhteisöissä on tiedottaminen, joka on yksisuuntaista. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12.)

Yhteisöviestinnällä rakennetaan suhteita ja ylläpidetään niitä yhteisölle tärkeiden sidosryhmien kanssa. Kun viestintä on toimivaa, se luo yhteisöllisyyttä, mikä vaikuttaa edelleen esimerkiksi työhyvinvointiin, me-henkeen sekä jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen. Yhteisöviestinnän tehtäviin kuuluvat tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö, luotaus, tulkinta ja reagointi, näkyväksi tekeminen, yhteydenpito ja verkottuminen sekä virittäminen. (ProCom ry 2012.)

Viimeisen 20 vuoden aikana yhteisöviestinnän merkittävin trendi näyttäisi olevan keskittyminen yhdessä tekemiseen sen sijasta, että viestintä nähtäisiin ainoastaan työkaluna organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Trendin mukaisessa yhteisöviestinnässä on mahdollista saavuttaa yhteinen ymmärrys sekä jaetut tulkinnat. Uusin yhteisöviestinnän kirjallisuus tukee tätä näkemystä (ks. esim. Juholin 2008 & 2013; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012). Yhteisöviestinnän tutkimuksessakin näkökulma painottuu tarkastelemaan organisaation erilaisia suhteita eri yleisöjen

kanssa, kun aikaisemmin keskityttiin mainontaan, markkinointiin ja mediasuhteisiin. Viestinnän tutkimuksella ei ole samankaltaista yhteistä teoriataustaa kuin vanhemmilla tieteenoaloilla, ja tutkijat ovat itse määritelleet käyttämänsä termit. Viestinnän tutkimuksen teoriakenttä laajenee itsessään uusimman tutkimuksen myötä, ja tuo mukanaan muiden alojen, kuten sosiologian ja taloustieteen näkemyksiä. (Salminen 2014, 60.)

2.1.2 Yhteisöviestinnän tehtävät

Käytännön näkökulmasta tarkasteltuna yhteisöviestinnällä on muitakin tehtäviä kuin edellisessä luvussa mainitut. Tässä luvussa avataan johdetun viestinnän tehtävät.

Päivittäisviestintä koostuu kaikesta siitä tiedonvaihdannasta ja keskustelusta, jota tarvitaan velvoitteista ja työtehtävistä suoriutumiseen jokaisena päivänä. Organisaatiosta riippuen osapuolina ovat henkilöstön lisäksi tietyinä aikoina läheiset kumppanit, asiakkaat, kuntalaiset, kansalaiset sekä joskus myös media. Päivittäisviestintä voi olla muodoltaan vapaamuotoista, muodollista tai näiden sekoitusta. Kun päivittäisviestintä on toimivaa, se takaa prosessien ja palautteen toimivuuden sekä sen, että asiat tulevat hoidetuiksi. (Juholin 2013, 55-56.)

Informointia on kaikki se tiedonvälitys, jota hoidetaan ja organisoidaan suunnitelmallisesti yhteisössä. Se on yleisimmin yksisuuntaista, eli **tiedottamista**. Vastaanottajien valppautta kuitenkin tarvitaan, jotta kullekin oleellinen tieto voidaan suodattaa. Siksi informointia ei voida pitää täysin yksisuuntaisena. Päivittäisviestinnästä informointi eroaa kurinalaisuudellaan ja muodollisuudellaan. Se on neutraalia, ja sitä ohjaavat yhteisön oma etu sekä tavoitteet. Informoinnin kohteena voivat olla keskeiset sidosryhmät, -henkilöt sekä tahot. Nykypäivän informoinnin ongelmana näyttäytyy liiallinen tietotulva. Ihmisten kyky vastaanottaa ja käsitellä tietoa ei ole kehittynyt teknologian kanssa samaa vauhtia, ja siksi viestin ytimekkyyteen tulisi panostaa. Toisaalta yksilöillä on aina erilaiset tiedontarpeet, joten kaikkia tyydyttävää tiedonvälitysjärjestelmää on todella vaikea luoda. (Juholin 2013, 57-59.)

Yhteisöviestinnällä luodaan ja **rakennetaan yhteisöllisyyttä**. Sisäisten verkostojen luomisella ja yhteisöllisyyden rakentamisella voidaan lujittaa sitoutumista työhön sekä (työ)yhteisöön. Näillä on todettu edelleen olevan hyviä vaikutuksia sekä yksilöille että yhteisöille. Työhön syntyy imua ja saadaan tuloksia. Viestintä voi myös lujittaa suhdetta yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Kun organisaation perustehtävä, arvot, tavoitteet

ja tulevaisuuden suunnitelmat tunnetaan, sitoutuminen mahdollistuu. Yhteisöön sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta ja on näin valmis antamaan sille panoksensa esimerkiksi kehitysideoina, ajatuksina ja kysymyksinä. Tämä on organisaatiolle erittäin tavoiteltavaa ja syy kehittää yhteisön viestintää. (Juholin 2013, 59.)

Maineen tai imagon rakentaminen on myös yhteisöviestinnän tärkeä tehtävä. Maine on jostakin kohteesta vallitseva käsitys ja arvio. Maine on arvolutautunut ilmaisu ja se mielletään yleensä joko negatiiviseksi tai positiiviseksi. Hyvästä maineesta voi olla yhteisölle paljon hyötyä. Sen avulla voidaan saada lisää asiakkaita, houkutella uusia työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita. Hyvä maine houkuttelee sijoittajia ja herättää mielenkiintoa mediassa. Hyötyjen vastapainona on tietysti myös haasteita: hyvän maineen saavuttaakseen tai sitä ylläpitääkseen organisaation on tehtävä paljon töitä. Hyvä maine voi haavoittua nopeastikin virheiden myötä. Erityisesti nykypäivänä tiedon kulkiessa sähköisissä kanavissa salamannopeasti, maineen menettämisen riski on kasvanut. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43-44.) Organisaation sidosryhmillä on myös tärkeä tehtävä maineen rakentamisessa. Maineen peruspilareina voidaan pitää kestäväää liiketoimintaa, onnistunutta julkista elämää, ajatusta laajennetusta kulttuurista, jossa organisaatio nähdään osana tärkeiden ihmisten ja tahojen muodostamaa verkostoa sekä organisaation mission selkeyttä. (Juholin 2013, 62.)

Maine saatetaan helposti korvata brändi-sanalla, vaikka todellisuudessa brändillä tarkoitetaan eri asiaa. Ilman brändiä yrityksellä voi olla hyvä maine. Brändillä tarkoitetaan yritystä kokonaisuudessaan palveluita ja tuotteitaan myöten. Se tuottaa merkittävää lisäarvoa sekä yritykselle että sen sidosryhmille. Brändiä kuitenkin rakennetaan useimmiten markkinointiviestinnän keinoin. Mainetta rakentava **yhteisöviestintä tukee markkinointiviestintää**. (Isohookana 2007, 23.)

Yllä mainittujen lisäksi yhteisöviestinnällä voidaan **vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan**. Vaikuttamiskohteet vaihtelevat organisaatioittain ja niitä voivat olla esimerkiksi asenteet ja arvot tai lainsäädäntö. Vaikuttajaviestintään liitetään usein myös sana *lobbaus*, ja se pitäisikin ymmärtää osana yhteisöviestintää. Lobbauksella tarkoitetaan aloitteellista keskustelua ja tiedonvaihtoa yhteiskunnan päättäjien kanssa tavoitteenaan vaikutus yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Vaikuttajaviestinnän tärkeinä periaatteina pidetään lain noudattamista sekä sitä, ettei syyllistytäkään minkäänlaiseen lahjotaan tai muuhun sopimattomaan toimintaan. (Juholin 2013, 64-65.)

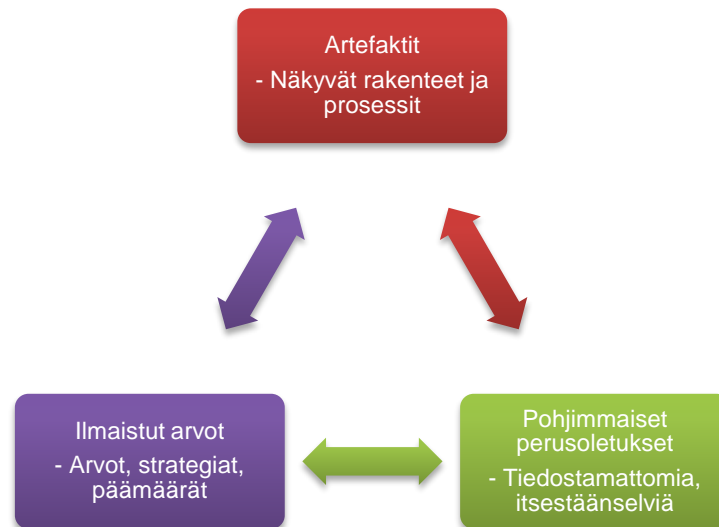
2.2 Tärkeitä käsitteitä

Alla avaam kolme käsitettä, jotka ovat olennaisia opinnäytetyön syvällisemmän sekä soveltavan ymmärtämisen kannalta.

2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Ymmärtääkseen organisaatiokulttuurin viestintään liittyviä alakäsitteitä, on ensin tiedettävä, miten organisaatiokulttuuri muodostuu. Organisaatio- tai yrityskulttuuri on yksinkertaistettuna kunkin yhteisön tapa tehdä asioita. Todellisuudessa se on paljon monisyisempi käsite, jota yhteisön omat jäsenetkään harvoin ymmärtävät tai tietoisesti erottavat arkipäivässään.

Yrityskulttuurin oppi-isä Edgar H. Schein (2009) on määritellyt organisaatiokulttuurille kolme tasoa, jotka havainnollistavat kulttuuri-sanon moniulotteisuutta. **Artefaktien** tasolla ovat asiat, jotka voidaan kuulla, tuntea ja nähdä. Näitä asioita, kuten yhteinen tapa pukeutua tai puhua, on vaikea tulkita, mutta ne voidaan ulkopuolisena havaita. **Ilmaistujen arvojen** tasolla ovat yrityksen tai organisaation strategiat, päämäärät, filosofiat ja arvot. Ne ovat syitä sille, miksi organisaatiossa tehdään asioita tietyllä tavalla. Kolmannella tasolla ovat **pohjimmaiset perusoletukset**. Ne ovat tiedostamattomia uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Todellisuudessa juuri nämä perusoletukset ovat organisaation arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde, koska ne ovat muodostuneet sen historiassa. (Schein 2009, 30.) Perusoletuksien muodostumiseen ovat vaikuttaneet sekä ympäristö ja aika, jossa organisaatio on toiminut sekä myös ihmiset, jotka siellä ovat työskennelleet. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että organisaatiokulttuuri muuttuu ja elää koko ajan. Organisaatiot elävät eteenpäin kulkevassa ajassa ja muuttuvassa ympäristössä, mitkä osaltaan vaikuttavat myös ihmisten asenteisiin, arvoihin sekä odotuksiin. Kun ihmiset vaikuttavat organisaatioissa, on oletettavaa, että myös kulttuurit muuttuvat. Tämän kaltainen muutos on kuitenkin hyvin hidasta ja lyhyellä aikavälillä useimmiten huomaamatonta.



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 2009, 30).

Kulttuurilla voi olla sekä hyviä että huonoja vaikutuksia yhteisön jäseniin. Se voi innostaa, lannistaa, motivoida ja turhauttaa. Olennaista on se, että kaikkialla missä on yhteisiä kokemuksia, on myös oma kulttuuri. (Kuusela 2015, 13–14.)

Miksi yrityskulttuurilla on sitten merkitystä? Yrityskulttuuri on sarja voimia, jotka määrittävät muun muassa sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme ja arvojamme. Kulttuuriset elementit rajaavat organisaation strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuurin rooli organisaation elämässä on myös ymmärrettävä, jotta siitä voidaan tehdä toimivampi ja tehokkaampi. (Schein 2009, 29.)

Vielä enemmän merkitystä on kuitenkin sillä, minkälainen organisaation kulttuuri on. Kulttuuri muodostuu organisaation ydinongelman – miten toteuttaa perustehtävää menestyksekkäästi ja hoitaa samalla sen sisäiseen yhtenäisyyteen liittyvät ongelmat – ratkaisemiseksi (Huuhka 2010, 104). Organisaatiossa on oltava yhteinen näkemys ydinongelmasta, jotta yhtenäinen kulttuuri voi syntyä. Vahva ja eheä kulttuuri on toimivan ja tuottavan yhteisön perusta. Kulttuuri ohjaa tekemään organisaatiossa arvostettuja asioita ja ajattelemaan kollektiivisella tavalla. Se on kilpailuetu, jonka kautta voidaan vaikuttaa myös toimintaympäristöön. (Kuusela 2015, 16–17.)

Organisaatiokulttuuri on myös organisaation brändin ydin. Brändillä on identiteetti, joka rakentuu organisaation kulttuurista. Organisaation arvot, henki, toimintaperiaatteet, eettinen koodisto, osaaminen sekä lupaukset muodostavat kulttuurin, joka muodostaa

edelleen brändin identiteetin. (Koskela & Koskinen & Lankinen 2007, 193.) Organisaatiokulttuurin tulee siis olla brändin kanssa linjassa.

2.2.2 Viestintäkulttuuri

Viestintäkulttuurin käsitteen voidaan ajatella jakautuvan abstraktimpaan kulttuurin käsitteeseen sekä käsitteeseen strategiasta, joka sisältää enemmän konkretiaa. Kulttuuri vaikuttaa merkittävästi ihmisen viestintäkäyttäytymiseen, ja kulttuurin avulla eri viesteistä voidaan tehdä tulkinta. Jokaisen yhteisön sekä organisaation kulttuurin syntyyn ovat vaikuttaneet arvot, perinteet, uskomukset ja normit, jotka edelleen vaikuttavat tapoihin viestiä sekä tulkita viestejä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 23.) Strategia on puolestaan päämäärätietoista, suunniteltua ja luovaa työtä, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation menestys tulevaisuudessa (Karlöf 1998, 13). Kulttuuri ohjaa organisaatiota tiettyjä valintoja kohti ja strategia osoittaa tehdyt valinnat.

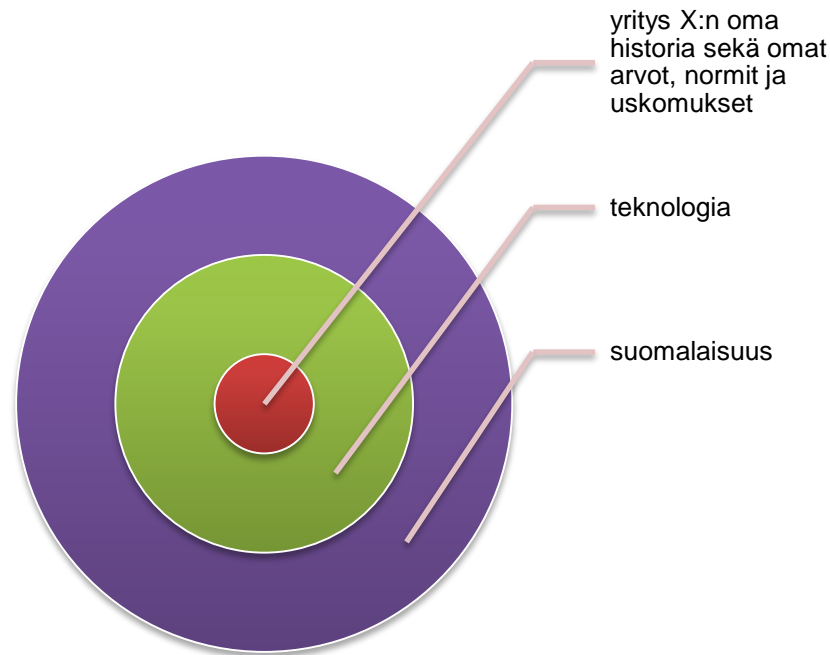
Viestintäkulttuuri on organisaation tapa viestiä erilaisista asioista (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 23). Yhdessä yrityksessä suositaan kasvotusten viestintää, toisessa tieto haetaan tietyiltä avainhenkilöiltä. Jossain yrityksessä on ehkä totuttu siihen, että tuorein tieto löytyy intranetistä. Kunkin työyhteisön kulttuuri rajaa tietyt suuntaviivat viestien välittämiseksi. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 49.)

Organisaatiot koostuvat ihmisistä, jotka saattavat tulla hyvinkin erilaisista taustoista ja yrityskulttuureista. Organisaatiokulttuuri toimii eräänlaisena sulatusuunina, jossa monien yhdistyneiden organisaatioiden kulttuurit vaikuttavat päällekkäin. Näiden henkilöiden tavat viestiä sekä odotukset viestinnältä voivat erota paljonkin toisistaan. (Puro 2004, 103.) Perusteena erilaisille tavoille ja odotuksille voi olla esimerkiksi eri alan asiantuntijuus, eri kansallisuus, sukupolvi tai asema organisaatiossa. Viestintäkulttuuri voi määräytyä eri tavalla tiimeittäin, osastoittain ja jopa yksittäisten yhteisön jäsenten välillä.

Viestintäkulttuurin konkreettisempi osa liittyy viestintästrategiaan. Viestintästrategialla viestintäkulttuuri tehdään konkreettiseksi. Viestintästrategia joko määrittää kaikille samat tavat viestiä samoja kanavia käyttäen tai sallii erilaisten viestintäkulttuurien toimimisen organisaation sisällä. Hankalin kysymys onkin ehkä se, kannattaako organisaation sallia erilaiset viestintäkäytännöt ja -tavat. Erilaisten kulttuurien sallimisesta voidaan löytää hyötyjä, mutta haitat voidaan usein perustella paremmin. Organisaation johtaminen

edellyttää yhtenäisyyttä, ja silloin useat erilaiset käytännöt samoille toiminnoille saattavat altistaa organisaation riskeille. Organisaation nopeus viestinnässä saattaa myös kärsiä, jos yhtenäistä viestintäkulttuuria ei ole. Lisäksi, jos organisaatiossa ei ole yhteistä pohjaa viestien tulkitsemiselle ja jakamiselle, viestien sisällöt eivät täsmenny. Lähetetyt viestit eivät ehkä tavoita oikeita vastaanottajia, jos viestintään käytettävät kanavat eivät ole kaikille samat. (Puro 2004, 103.) Nykypäivänä yhteisten käytäntöjen orjallista noudattamista kannattaa kuitenkin varoa, sillä joukossa on usein esimerkiksi huonosti toimivia kanavia (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 49).

Organisaation viestintäkulttuuri määrittää, mitä kanavaa mihinkin viestintään käytetään. Se ohjaa muun muassa tapaa kirjoittaa sähköpostiviestejä ja sitä, millaisten viestien välittämiseen sähköpostia ylipäänsä käytetään. Se määrittää myös sen, miten aktiivisesti eri kanavia käytetään ja seurataan. Käytetään esimerkkinä erästä suomalaista perinteisen alan yritystä A, jonka organisaatio- sekä viestintäkulttuurit ovat kehittyneet useiden kymmenien vuosien ajan. Yritys A:n viestintäkulttuuri ohjaa viestimään sähköpostitse miltei kaikista työhön liittyvistä asioista. Viestien ulkomuoto on hyvin asiallinen, määrämuotoinen sekä neutraali. Yritys A:n yhteiset asiat käsitellään muodollisessa kokouksessa, jossa kaikki ovat fyysisesti läsnä. Toisaalta eräässä 2010-luvulla perustetussa suomalaisessa teknologia-alan start-up-yrityksessä B viestintäkulttuuri on sellainen, että sähköpostia ei edes käytetä. Yrityksessä B kaikkeen työviestintään käytetään uudenlaista sähköpostin, pikaviestimien ja sosiaalisen median ominaisuuksia yhdistelevää sisäisen viestinnän alustaa, missä viestintä on vapaamuotoista ja rentoa. Kokoukset pidetään virtuaalisesti videon välityksellä, mihin yksi työntekijä osallistuu työmatkaltaan Bangkokista ja toinen kotisohvaltaan Helsingistä. Esimerkin avulla voidaan huomata, että sekä organisaation perustamisen ajankohta että sen toimiala vaikuttavat merkittävästi viestintäkulttuuriin.



Kuvio 2. Esimerkki kuvitteellisen suomalaisen teknologiayrityksen viestintäkulttuuriin vaikuttavista tekijöistä

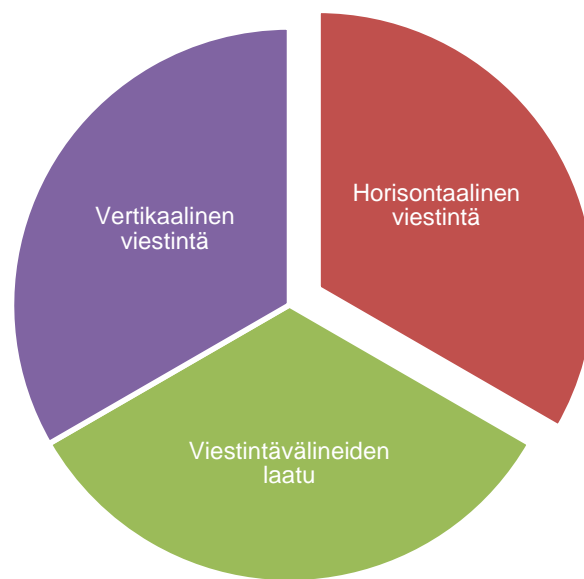
2.2.3 Viestintäilmasto

Viestintäilmasto koostuu yhteisön jäsenten omakohtaisista kokemuksista esimerkiksi tiedonkulun avoimuudesta ja mahdollisuudesta olla perillä asioista sekä päästä vaikuttamaan. Se on subjektiivinen kokemus organisaation sisäisen ilmapiirin laadusta ja on sitä vahvempi, mitä useampi käsittää sen samalla tavalla. (Bartels & Pruyn & de Jong 2009.)

Ideaalin viestintäilmaston tekijät voidaan jakaa viiteen osaan: kannustavuus, osallistuva päätöksenteko, luottamus ja uskottavuus, avoimuus sekä korkealla olevat tavoitteet (Redding 1972, ks. Krivonos 1978). Hyvässä työyhteisössä kulttuuri kannustaa avoimuuteen ja viestintäilmasto koetaan silloin avoimeksi. Tämä mahdollistaa muun muassa rehellisen mielipiteiden vaihdon esimiesten ja alaisten välillä kunnioittavalla tavalla. Vastaavasti silloin, kun viestintäilmasto koetaan negatiivisena, esimerkiksi avoin tiedon ja mielipiteiden vaihdanta on rajoittunutta. Silloin ihmiset tuntevat olonsa myös epämurkaviksi, ja viestintätilanteita vältellään. (Navarro 2014.)

Navarron (2014) mukaan viestintäilmaston laatua voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Yhtenä arvioinnin lähtökohtana voidaan pitää horisontaalista viestintää,

eli kommunikointia työkavereiden kanssa ja sitä, onko se totuudenmukaista ja vapaasti soljuvaa. Toinen lähtökohta on viestintävälineiden laatu, eli esimerkiksi se, ovatko kokoukset ja palaverit hyvin järjestettyjä ja sisältävätkö ne oikeaa tietoa. Kolmantena lähtökohtana arvioinnille voidaan pitää esimies-alaisviestintää eli vertikaalista viestintää, ja sitä, reagoivatko alaiset ylhäältä päin tuleviin viesteihin. Vertikaalisen viestinnän yhteydessä arvioidaan myös, kuinka paljon alaiset tekevät aloitteita ylöspäin kulkevalle viestinnälle. (Navarro 2014.) Näitä osatekijöitä arvioimalla voidaan saada käsitys organisaation viestintäilmaston laadusta.



Kuvio 3. Viestintäilmaston osatekijät (Navarro 2014).

Hyvällä viestintäilmastolla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia organisatoriseen samaistumiseen. Bartels, Pruyn ja de Jong (2009) päättelevät myös, että viestintäilmasto vaikuttaa organisaatioon samaistumiseen fuusiotilanteissa. Jos organisaation viestintäilmasto koetaan sallivaksi, on sen jäsenten luultavasti helpompi puhua esimerkiksi negatiivisista tunteista. Toisaalta, jos organisaation jäsen kokee fuusiotilanteessa muodostuvan uuden organisaation viestintäilmaston liian poikkeavaksi entisestä, voi uuteen organisaatioon samaistumisesta tulla hankalaa. (Bartels & Pruyn & de Jong 2009.) Erityisesti fuusio- tai muunlaisissa muutostilanteissa salliva viestintäilmasto saattaa muodostua elintärkeäksi, sillä negatiivisten tunteiden patoaminen voi johtaa vaikeisiin konfliktitilanteisiin myöhemmin. Suuri muutos on

toisaalta myös mahdollisuus muuttaa esimerkiksi rajoittava ja lamaannuttava viestintäilmasto sallivaksi ja innostavaksi.

3 Sisäisen viestinnän ihanteita

Ihanteellisessa tilanteessa sisäinen viestintä toimii niin, että yhteisön jäsenet kuulevat heitä koskevista asioista aina ensin sisäisesti. Sisäinen viestintä kertoo samaa tarinaa kuin mitä organisaatiosta viestitään ulospäin (ks. esim. Isohookana 2007.), miten sisäistä viestintää kannattaisi toteuttaa, vaihtelee organisaatioittain. Parasta tapaa etsittäessä on tunnettava oman organisaationsa kulttuuri sekä sen viestintäkulttuuri. Sisäinen viestintä ilmentää näitä organisaatiokulttuurin tapoja, arvoja, asenteita ja tavoitteita tavalla, joka on koko organisaatiolle ominainen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena ei ole enää jakaa vain kokousmuistioita ja tiedottaa henkilöstöä, vaan rakentaa yrityskulttuuria, kehittää työhyvinvointia ja edistää esimerkiksi muutosten läpiviemistä. Sen avulla voidaan myös motivoida, rakentaa luottamusta, luoda yhteistä identiteettiä ja lisätä organisaatioon sitoutumista. Sisäinen viestintä tarjoaa yksilöille mahdollisuuden ilmaista tunteita, jakaa toiveita, juhlistaa ja muistaa onnistumisia sekä ymmärtää organisaatiotaan. (Berger 2008.)



Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän tavoitteet (Juholin 2013, 179).

3.1 Viestintä tapahtuu foorumeilla

Foorumit ovat (työ)yhteisön vuoropuhelun näyttäjäitä. Ne ovat erilaisia riippuen asian luonteesta, ja kaikenlaisia foorumeita tarvitaan monipuoliseen työyhteisöviestintään. Elisa Juholin (2013) jakaa foorumit karkeasti virallisiin ja epävirallisiin, eli spontaaneihin foorumeihin. Selkeää rajaa näiden kahden välille on kuitenkin vaikea vetää (Juholin 2013, 213). Tässä foorumit on jaettu aitoihin ja virallisiin foorumeihin, sillä niiden välinen ero voidaan nähdä selkeämmin.

3.1.1 Aidot foorumit

Aitous tarkoittaa sitä, että kommunikointi tapahtuu luonnostaan ihmisten vaikutuksesta. Tärkeimpänä **aitona foorumina** voidaan pitää fyysistä työtilaa, jossa suurin osa työyhteisön kommunikaatiosta tapahtuu. Työtilassa työskennellään, pidetään palavereja, vietetään lounastaukoja ja kommunikoidaan muiden yhteisön jäsenten sekä

sidosryhmien kanssa. Työtiloja on oltava erilaisia eri tarpeille. Toisissa tiloissa ajatustenvaihdanta saa olla jäsenten kesken vapaampaa, kun taas toisissa tiloissa annetaan mahdollisuus hiljaiseen työskentelyyn. Tietyille tarkoitukselle hyvin toimivat tilat tarjoavat puitteet myös luovuudelle. Lisäksi käytettävissä olisi hyvä olla tiloja, joissa verkko- tai videokokoukset ja -palaverit ovat mahdollisia. Tiloista on löydettävä toteutukseen vaadittavat laitteet ja niiden täytyy toimia tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta tällaisiin palavereihin osallistumiseen ei tarvita monimutkaisiakaan laitteita, sillä usein osallistuminen on mahdollista myös mobiiliyhteyksin. (Juholin 2013, 214–215.) Nykypäivänä on olemassa myös useita edistyksellisiä alustoja työyhteisöviestinnälle, jotka yhdistelevät sähköpostin, sosiaalisen median, pikaviestiohjelmien ja jopa videoneuvotteluiden parhaita ominaisuuksia. Parhaimmillaan alustat ovat ilmaisia ja tehostavat työntekoa sekä tiedonvaihdantaa, kuten tiimikommunikointiin keskittynyt Slack.

Työyhteisöissä tarvitaan myös mahdollisuuksia verkostoitumiselle, ja usein sisäisiä verkostoja muodostuu luonnostaan. Ne voivat olla esimerkiksi tietyn ammattiryhmän muodostamia. Näissä verkostoissa ihmiset vuorovaikuttavat aidosti keskenään ilman digitaalisia kanavia. **Verkostofoorumeja** saatetaan luoda myös eri tarkoituksiin, kuten jonkin uuden kehittämiseen tai strategiaprosesseihin. Eräänlaisten sisäpiirien muodostaminen on muunlaisista verkostoista hieman eriytyneempää. Niihin valikoituu tai kutsutaan tietyt ihmiset, ja sisäpiiri elää itsenäisesti työyhteisön sisällä eriytymättä muista. Tämän kaltaiseen verkostoitumiseen motivoi oleellisen tiedon vastaanottaminen joskus jopa ennakoon. (Juholin 2013, 218.)

Muita aitoja foorumeja ovat esimerkiksi kahvittelufoorumi, missä saatetaan puida työasioita tai vaihtaa yksityiselämän kuulumiset sekä erilaiset tapahtumat, joissa asia ja viihde yhdistyvät (Juholin 2013, 219–220).

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonka ensimmäistä vaihetta voidaan luonnehtia organisaation sähköiseksi ilmoitustauluksi. Ulkopuolisilla ei ole pääsyä sinne. Organisaatiosta riippuen intranet on lähempänä virallista tai epävirallista foorumia. (Juholin 2013, 216.) Useimmiten on kuitenkin kyse rinnakkaisesta tai täydentävästä foorumista, minne tieto siirtyy vasta sitten, kun se on käsitelty toisella foorumilla (Juholin 2013, 213).

Intranetiin suhtaudutaan eri tavoin: toisille se on päivittäinen keino hankkia uusin tieto, toisille taas turhauttava kokemus, koska haluttua tietoa on haastava löytää. Intranetin ongelmana näyttäisi olevan sen yksisuuntaisuus. Luultavasti intranet säilyy työyhteisöfoorumina vielä tulevaisuudessakin, jos sitä muokataan vuorovaikutteisemmaksi. (Juholin 2013, 216.) Keskustelun ja kommentoinnin mahdollisuuden avulla voidaan lisätä yhteisön jäsenten osallistumista organisaation toimintaan.

Sosiaalinen media on tärkeä täydentävä foorumi. Siellä ei ole portinvartijoita ja viestintä on vapaamuotoista. Se on yhteisön jäsenille paikka, jossa voidaan jakaa itse tuotettua vertaissisältöä (*UGC, user-generated content*). Sosiaalisen median palvelut, kuten Facebook, Twitter ja wikit ovat suosittuja työyhteisöviestinnän vuorovaikutteisuuden lisääjiä. Ne ovat myös hyvä mahdollisuus päästä eroon muun muassa turhista sähköposteista. Esimerkiksi ottamalla käyttöön erilaisia wikeja, joissa käyttäjät muokkaavat aineistoja yhdessä, voidaan lisätä yhdessä oppimista sekä tiedonvaihdonta. Useiden sosiaalisten medioiden sisältämät pikaviestiohjelmat sujuvoittavat päivittäistä työviestintää merkittävästi, kun sähköpostitulva pienenee. (Juholin 2013, 217.)

3.1.2 Viralliset foorumit

Virallisilla foorumeilla kommunikointi on usein erilaisten sääntöjen ja vakiintuneiden käytäntöjen määrittämää. Virallisia foorumeja voivat olla muun muassa johdon blogit, intranet, tiedotustilaisuudet, julkistukset, katsaukset ja henkilöstölehdet. Usein samaa asiaa käsitellään virallisilla sekä epävirallisilla foorumeilla rinnakkain. (Juholin 2013, 213.)

Hyvä esimerkki virallisen ja epävirallisen foorumin häilyvästä rajasta ovat **kokoukset ja palaverit**. Molemmat ovat usein organisaation päivittäisviestinnän sekä neuvottelun tärkeimpiä foorumeita, ja molempiin kokoonnutaan ennakkoon sovittuna aikana yhteisesti sovittuun paikkaan. Sanoista voidaan päätellä, että kokous on virallisempi ja palaveri epävirallisempi foorumi. Kokouksen tuloksista laaditaan pöytäkirja ja palavereista yleensä muistio. Kokousten ja erityisesti epävirallisten palavereiden ongelmana saattaa olla ajoittain osallistujien tunne hukkaan heitetystä ajasta. Siksi olisi hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin, jotta kokouksia ja palavereita voidaan tehostaa:

- jaetaan tilaisuuden agenda ja selvitetään sen yksityiskohtainen eteneminen osallistujille etukäteen
- jaetaan aineisto ja pyydetään osallistujia tutustumaan siihen etukäteen
- kannustetaan osallistujia miettimään kysymyksiä ja keskustelun aloituksia ennen tilaisuutta
- panostetaan esitykseen esimerkiksi havainnollistamalla tilaisuuden aiheita grafiikan avulla
- sopeutetaan kielenkäyttö sekä viestintätyyli tilanteen mukaan
- luodaan avoin tunnelma ja aktivoidaan osallistujia kysymään
- aktivoidaan osallistujia esimerkiksi pienryhmätyöskentelyllä.

Jotta palaverit ja kokoukset voivat olla tehokkaita, on muistettava, että puheenjohtajalla on tärkeä rooli. Puheenjohtajan vastuulla on, että sovitut asiat käsitellään aikataulussa. (Juholin 2013, 221.)

3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Toimivan sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota kanavien valitsemiseen. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen (2012) kehottavat, että kanava valitaan kohderyhmän mukaan ja viestittäessä kunnioitetaan vastaanottajaa. Organisaation viestintäkulttuuri ohjaa kanavien valintaa osaltaan, mutta viestintätilanteissa tulisi harkita, onko totuttu kanava kuitenkin se paras (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 49).

Yksinkertaisesti viestintäkanavaa valitessa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- sopiiko kanava viestiin sekä kohderyhmälle
- säilyykö viesti muuttumattomana tätä kanavaa käytettäessä
- meneekö viesti perille sopivaan aikaan
- voisiko vuorovaikutus edistää viestin perillemenoa
- voidaanko viestissä hyödyntää esimerkiksi tekstiä, kuvaa ja ääntä? (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 50.)

Kanavat, kuten foorumitkin, voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin. Suunniteltuun viestintään käytetään virallisia kanavia ja epävirallisilla kanavilla työntekijät selkiyttävät näitä virallisista kanavista saamiaan tietoja. Virallisia kanavia ovat esimerkiksi osastopalaverit, tiedotteet ja verkkosivut ja epävirallisia esimerkiksi keskustelut tupakkapaikalla tai sosiaalisessa mediassa. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 51—52.)

3.3 Kasvokkaisviestintä

Digitalisaation myötä kasvokkaisviestintä voidaan jakaa viestintään, joka tapahtuu kasvokkain fyysisesti samassa tilassa kommunikoiden tai digitaalisesti videon välityksellä, kun viestinnän osapuolet ovat eri sijanneissa.

3.3.1 Kasvokkain viestintä

Parhaan mahdollisuuden vuorovaikutukseen tarjoaa kasvokkain viestintä. Silloin voidaan hyväksikäyttää kaikkia vuorovaikutuksen elementtejä ja vahvistaa viestiä sanattoman viestinnän keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi äänensävy, eleet sekä ilmeet. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012, 12.)

Viestintä kasvokkain luo yhä — ja luo varmasti tulevaisuudessakin — vakaan perustan luotettavalle viestinnälle. Tämä perustuu siihen, että kasvokkain voimme havainnoida myös non-verbaalisen, eli sanattoman viestinnän osatekijöitä ja näin täydentää kokonaisymmärrystämme saadusta viestistä. Non-verbaalisen viestinnän tekijät, kuten äänensävy ja kehonkieli joko tukevat tai heikentävät sanallista viestiä. (Boynton & Mishra & Mishra 2014.) Viestintä olisi tehokkainta keskusteltaessa kasvokkain samassa tilassa, sillä viestinnän on sanottu olevan sitä rikkaampaa mitä enemmän se sisältää vuorovaikutusta kasvokkain (Juholin 2013, 212).

Tulevaisuudessa organisaatioiden jäsenet voivat määräytyä yhä helpommin ajasta ja paikasta riippumatta. Silloin myös viestintä tulevaisuuden organisaatioissa tulee olemaan väistämättä suurelta osin digitaalista. Luottamuksen rakentaminen jäsenten välille tulee olemaan haasteellista, sillä suuri osa luottamuksesta rakentuu viestittäessä kasvokkain. Luottamusta viestijöiden välille on hankala alkaa rakentaa pelkästään digitaalisessa ympäristössä, ja siksi sen alustamiseen on panostettava silloinkin, kun

tavat viestiä sähköistyvät. On kuitenkin mahdollista, että tulevaisuudessa käsitys aidosta ja luotettavasta viestinnästä muuttuu, kun viestintään käytettävät välineet kehittyvät. Kasvokkaisviestintää ei ehkä tarvita enää yhtä paljon kuin nykypäivänä. Silloin esimerkiksi hienostunutta teknologiaa hyödyntämällä voidaan saavuttaa yhtäläinen viestintätyytyväisyyden taso. (Puro 2004, 96.)

3.3.2 Videopalaverit ja -tapaamiset

Videopalaverit ja -tapaamiset ovat keino viestiä kasvokkain myös silloin, kun ei voida olla fyysisesti samassa tilassa. Luottamusta nauttiva tapaaminen vaatii kuitenkin sen, että osapuolet tuntevat toisensa etukäteen ja että teknologia on riittävän hienostunutta. Videotapaamisia ja -palavereja järjestettäessä vuorovaikutukseen on panostettava, jotta kaikille voidaan taata mahdollisuus päästä ääneen. Kokousten alussa on hyvä tehdä erikseen selväksi viestinnän pelisäännöt tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kaaoksen välttämiseksi. (Juholin 2013, 213.)

Videon välityksellä viestiminen lisääntyy varmasti tulevaisuudessa, sillä yritysten siitä saamat hyödyt ovat kiistattomia. Videoneuvotteluiden avulla säästetään matkustamiseen kuluva aika sekä raha. Haasteena onkin kulttuurin muokkaaminen niin, että esimerkiksi työyhteisön jäsenet ovat yhtä tyytyväisiä videon välityksellä tapahtuvaan viestintään kuin kasvotusten viestittäessä. Laitteiden käyttöä on harjoiteltava, ja työyhteisön on tuettava niitä henkilökunnan jäseniä, jotka kamppailevat uuden teknologian opetteluun kanssa. Hyviä kokemuksia kannattaa myös jakaa, sillä se kannustaa muitakin hyödyntämään videoneuvotteluita.

3.4 Sisäinen viestintä ja unelmien työyhteisö

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on viestintävastuu, joka vaihtelee työtehtävittäin. Viestintävastuu perustuu vastuullisen dialogin ajatukseen, jonka mukaan viestintätilanteen molemmat osapuolet ovat vastuussa viestinnän onnistumisesta. Viestintä on tärkeä työyhteisötaito, ja siksi jokaisen tulisi kasvaa oman tehtävänsä puitteissa aktiiviseksi ja aloitekykyiseksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi, vaihtajaksi ja välittäjäksi. (Juholin 2013, 194–195.) Toimiva sisäinen viestintä antaa edellytykset houkuttelevan, energisoivan sekä inspiroivan työyhteisön rakentamiselle.

Unelmien työyhteisö aiheuttaa työntekijässä aidosti myönteisen tunne- ja motivaatiotilan, jota kutsutaan työn imuksi. Se sisältää kolme ulottuvuutta: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen. Unelmien työyhteisössä työntekijä haluaa panostaa työhönsä, hän lähtee mielellään töihin ja kokee innostumista, inspiraatiota, ylpeyttä sekä työn merkityksellisyyttä sille omistautumisesta. Nautintoa, jota saadaan työhön keskittymisestä ja siihen syventymisestä, voidaan luonnehtia uppoutumiseksi. Silloin työ vie mukanaan, eikä ajankulua huomaa. (Hakanen & Harju & Seppälä & Laaksonen & Pahkin 2012, 4.) Tällaisessa tilanteessa voidaan myös sanoa, että työyhteisö energisoi ja inspiroi.

Energisoiva ja inspiroiva työyhteisö edellyttää esteetöntä ajantasaistiedon vaihdantaa, rentoa tunnelmaa sekä sallivaa ilmapiiriä. Emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen sekä vastuullinen johtaminen kuvaavat energisoivaa työyhteisöä. Toimiakseen energisoivana kokonaisuutena työyhteisön jäsenillä on oltava myös oma-aloitteinen sekä itseohjautuva rooli. (Juholin 2008, 52.)

"Houkutteleva organisaatio – tai ainakin osa sen jäsenistä – elää jo tulevaisuudessa." Voimakas päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus tekevät työyhteisöstä houkuttelevan. Johtajien rooli korostuu houkuttelevissa työyhteisöissä. Tällaisen työyhteisön johtajan rooli on haastava, sillä hänellä on oltava kyky nähdä pitkälle. (Virtanen 2005, 13.) Täten johtajalla, jolla on kyky nähdä pitkälle, on oltava myös monipuoliset viestintätaidot sen välittämiseksi muille. Tulevaisuuden näkymillä voidaan inspiroida työntekijöitä tarttumaan erilaisiin haasteisiin ja mahdollisesti panostamaan työhönsä entistä enemmän.

3.4.1 Unelmien esimies

Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli sisäisen viestinnän onnistumisessa. Esimies on johdon sekä oman yksikkönsä välissä, ja toimii näin tietynlaisena tiedonvälittäjänä molempiin suuntiin (Juholin 2013, 202). Esimiehen arvot, asenteet ja toimintatavat heijastuvat usein työyhteisöön (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011). Esimiehen velvollisuus on tehdä yksikkötasolla alaisilleen konkreettisemmin ymmärrettäviksi organisaatiotason viestit, kuten visio, strategia, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet, toimintaympäristön muutokset sekä globaalit muutokset (Juholin 2013, 196).

"Innostava esimies tulkitsee asioita sellaisella kielellä ja kielikuvin, joita hänen ryhmänsä ymmärtää ja jotka se sisäistää" (Juholin 2013, 202). Esimiehellä on usein myös paremmat mahdollisuudet viestiä kasvokkain alaistensa kanssa kuin johdolla, ja näin myös parempi mahdollisuus välittää tietoa henkilökohtaisemmalla tasolla. Jos esimies laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteiseen tavoitteeseen, hän saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin omiin oloihinsa vetäytyvä asiantuntijajohtaja. (Juholin 2013, 202–203.) Kyse on niin sanotusta samastumisen johtamisesta, jota voidaan arkikielessä kutsua myös haluamisen johtamiseksi. Unelmien esimies saa ryhmänsä motivoitumaan ja sitoutumaan organisaatiolle tärkeisiin tavoitteisiin. Keskeistä samastumisen johtamisessa on se, koetaanko esimies osaksi johtamaansa ryhmää sekä tiimipelaajaksi, jonka tavoitteena on edistää ryhmän yhteisiä tavoitteita. (Kuusela 2015, 133—134.) Riskinä on kuitenkin esimiehen liiallinen samastuminen johtamaansa ryhmään, jolloin hän ei enää kykene ottamaan omaa rooliaan (Juholin 2013, 203).

3.4.2 Unelmien työntekijä

Unelmien työntekijä on sitoutunut organisaatioonsa ja hän samastuu sen identiteettiin. Hänen tekemisestään heijastuvat organisaation arvot ja hän haluaa levittää positiivista kuvaa organisaatiosta myös sen ulkopuolelle. Unelmien työntekijä menee kohti niitä tilanteita, joissa organisaation brändi toteutuu ja vahvistuu. Energisoiva organisaatio voi tuottaa unelmien työntekijöitä.

Yksilö on aina jossain määrin sen yhteisön kulttuurin tuote, jossa hän työskentelee. Vaikka jokaisella on omat, persoonalliset luonteenpiirteet, tavoitteet ja ideat, yhteisön kulttuuri voi tehdä niistä näkyvämpiä tai näkymättömpiä. Silloin, kun työyhteisön unelmajäsen huomaa epäkohdan yhteisössään, hän pyrkii muuttamaan sen. Hän osaa asettaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin ja ymmärtää, kuinka vakava muutosta kaipaava asia on. Hän hyväksyy myös sellaiset tilanteet ja aiheet, joihin hän ei pysty vaikuttamaan. Hän pitää huolta kehostaan, ja pitää sen "avoimena", jolloin hänen energiatasonsa on korkeampi. (Hyppönen 2015.)

4 Tulevaisuuden näkymät – mitä tietoa ja taitoja tarvitsemme?

4.1 Kehitys tietoyhteiskunnasta mielikuvayhteiskuntaan

150 vuodessa olemme siirtyneet agraaritaloudesta tämän päivän tietoyhteiskuntaan. Matkan varrelle on mahtunut ensin siirtymä teolliseen yhteiskuntaan, jonka jälkeen on muodostunut tietoyhteiskunta, jossa nytkin elämme. Noin 20 viime vuoden ajalta voidaan oikeastaan puhua siirtymisestä mielikuvayhteiskuntaan. Nykyistä ja kehittyvää mielikuvayhteiskunnan luonnetta voidaan kuvailla useilla eri sanoilla, kuten elämys-, design-, tarina-, viihde-, huomio- tai osallistumistalous. Se, mihin tulisi kuitenkin keskittää huomio, on tarjonnan muutokset, ja mitä ne kertovat yhteiskunnan tilasta sekä tarpeista. Konkreettisimmin muutoksen voi ymmärtää ajattelemalla agraaritaloudessa tarjottua jauhoa, jolla ei ollut merkkiä, ja verrata sitä brändeihin, joita nykyään myydään. (Koskela & Koskinen & Lankinen 2007, 21.) Mielikuvayhteiskunnassa meille myydään ajatuksia, tunteita ja kokemuksia oikean tarpeen täyttämisen sijasta, ja tämä ajatus kannattaisi huomioida myös työyhteisöjen kehittämisessä. Sen sijaan, että tarjotarjottaisiin toimeentuloa, tarjotaankin inspiroivia mahdollisuuksia kehittyä sekä kehittää omaa yhteisöään.

4.2 Viestinnän keskeiset osaamisalueet tulevaisuudessa

Viestintätoimisto Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy:n (2014) teettämän tutkimuksen Viestintä 2020 mukaan vuonna 2020 neljä keskeisintä viestinnän tehtäväaluetta tulevat olemaan brändinhallinta, vaikuttajaviestintä, strategiaviestintä sekä digitaalinen viestintä. Viestinnän mittaaminen, kansainvälinen viestintä sekä mediaviestintä nähtiin vähiten keskeisinä tehtäväalueina, sillä usein jo nykyäänkin ne ovat osa muita viestintätehtäviä.

Viestintä 2020 -kyselyyn vastaajat olivat lähes täysin samaa mieltä siitä, että vuonna 2020 viestintä on kiinteä osa liiketoimintastrategian toteuttamista, viestintäjohtajat kuuluvat lähes poikkeuksetta johtoryhmiin sekä siitä, että yritys vastuusta on tullut kiinteä osa liiketoimintastrategiaa. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että viestintää seurataan pääosin mobiilisti ja maineen tai brändin hallinta on strategisesti johdettua. Nämä mielipiteet tukevat tuloksia keskeisimmistä viestinnän tehtäväalueista vuonna 2020. Tulosten avulla voidaan ennustaa myös tulevaisuuden viestinnän ammattilaisten

osaamistarpeita. Toisaalta se, että viestintäjohtajien ennakoidaan kuuluvan lähes poikkeuksetta johtoryhmiin, indikoi, että viestinnän ammattitaito tulee olemaan kiinteä osa myös muita tehtäviä ja ammattinimikkeitä.

Tutkimuksessa selvisi myös se, että vastaajat ajattelevat, ettei suurta osaa yrityksen viestinnästä enää ulkoisteta viestintätoimistoille vuonna 2020. Vastaajat ennustavat, että viestintään ei enää budjetoida yhtä paljon kuin tänään. (Pohjoisranta Burson-Marsteller 2014.) Ennustus puhuu sen puolesta, että tulevaisuudessa kaikilta odotetaan viestintätaitoja osana mitä tahansa ammattia.

4.2.1 Vuorovaikutustaidot

World Economic Forumin (2016) julkaiseman tutkimuksen mukaan vuonna 2020 työntekijöiden tärkeimmät taidot liittyvät tiiviisti viestinnällisiin sekä vuorovaikutuksellisiin taitoihin. Listan alkupäässä ovat ensimmäisinä taitoina monimutkainen ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu sekä luovuus. Näiden jälkeen taidot liittyvät enemmän tai vähemmän ihmissuhde- sekä viestintätaitoihin, ja niitä ovat ihmisten johtaminen, yhteistyötaidot, tunneälykyys sekä neuvottelutaidot. (World Economic Forum 2016.) Tämä enteilee haasteita muun muassa rekrytoijille sekä myös korkeakouluopetukselle. Tulevaisuuden tekijöiden on oltava yhä monipuolisempia asiantuntijoita ja ennen kaikkea hyvillä viestintätaidoilla varustettuja ihmistuntijoita, mikä tulisi ehdottomasti ottaa huomioon sekä organisaatioiden tarjoamassa koulutuksessa että myös korkeakoulujen opetuksessa.

Koska vuorovaikuttaminen liittyy olennaisesti tulevaisuudessa tarvittaviin taitoihin, tulisi esimerkiksi korkeakouluopetuksessa kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Vuorovaikutustaidot koostuvat muun muassa osataidoista:



Kuvio 5. Vuorovaikutustaitojen osataidot (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11).

Vuorovaikutustaitoja tulisi kehittää ja painottaa sen mukaan, minkälaisiin tehtäviin henkilö on mahdollisesti suuntautumassa. Esimerkiksi assertiivinen viestijä sopii ominaisuuksiensa vuoksi hyvin sellaiseen nykyaikaiseen asiantuntijatyöhön, jossa tarvitaan jatkuvasti enemmän analysoivaa vuorovaikutusta, kun etsitään ratkaisuja yhteistyössä muiden kanssa. Assertiivisen viestijän ominaisuuksiin kuuluu viestintätilanteiden avoin ja yhteistyökykyinen lähestyminen, omien mielipiteiden sekä tarpeiden suoraan ilmaiseminen sekä muiden mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 26–27.)

Tulevaisuudessa tulisi siis panostaa enemmän yritysviestinnän taitojen opettamiseen erityisesti korkeakouluissa, joista asiantuntija-, esimies- ja johtotason tekijät useimmiten valmistuvat. ProCom ry:n Viestintä 2020 -tutkimuksen tulostenkin valossa voidaan todeta, että hyvät viestintätaidot ovat tulevaisuudessa itsestäänselvyys, ja niitä odotetaan kaikkien alojen asiantuntijoilta.

4.2.2 Muutos

Muutos on tänä päivänä ennemminkin trendi kuin poikkeus, ja muutoksessa myötäeläminen sekä siihen osallistuminen ovat työntekijän tärkeitä taitoja. Organisaation muutoksen onnistunut läpivieminen vaatii myös sen johtajilta ja koordinoijilta

monipuolisia viestintä- sekä ihmissuhdetaitoja. Organisaatioiden sisäistä viestintää tulisi kehittää sellaiseen suuntaan, että muutosviestinnän elementtejä, kuten aktiivista ja vuorovaikutteista kasvokkaisuviestintää, hyödynnetään jatkuvasti.

Vaikka tulevaisuudesta maalailtavat kuvat vaikuttaisivatkin loistavilta ja edistyksellisiltä, on tiedostettava myös haasteet, jotka jarruttavat kehitystä erityisesti Suomessa. Elinkeinoelämän valtuuskunta Evan arvo- ja asennetutkimuksessa vuodelta 2007 selvisi, että suomalaiset ovat melko tyytyväisiä toimintaympäristöönsä, eivätkä niinkään kaipaa muutoksia. Tutkimuksen tulokset ovat huolestuttavia varsinkin silloin, jos useampi muutosta kaihtava vaikuttaa samassa yhteisössä tai organisaatiossa. Ihmisillä näyttäisi olevan taipumus niin sanottuun henkiseen laiskuuteen, jolloin uudet opit tuntuvat kohtuuttoman vaikeilta. Vaikka tuleva muutos edistäisikin osaamista ja toimintaa, tuntuu totuttu toimintatapa helpommalta. Erityisesti silloin, kun työtä tehdään onnistuneesti yhdellä tavalla, on hankala ymmärtää, miksi jotain pitäisi muuttaa. (Koskela & Koskinen & Lankinen 2007, 31.) Muutosvastarinta on kuitenkin tarpeellinen ja välttämätön osa muutosta. Vastarinta on merkki siitä että muutos on alkanut. Syynä vastarintaan on esimerkiksi se, että usein organisaatioiden muutosprosessit suunnitellaan projektiryhmissä, joista suuri osa yhteisön jäsenistä jää ulkopuolelle. "Ulkopuolisille" jää tunne, että päätökset on tehty heistä piittaamatta, ja ne saadaan tietoon vasta siinä vaiheessa, kun muutosta aletaan jo toteuttaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57.) Siksi sisäisessä viestinnässä varsinkin muutosten aikana tulisi panostaa siihen, että kaikki yhteisön jäsenet tietävät omat mahdollisuutensa vaikuttaa muutokseen. Myös avoin muutoksen eri vaiheista ja tehdyistä päätöksistä tiedottaminen on tärkeää, jos halutaan pitää kaikki organisaation jäsenet mukana muutoksen eteenpäin viemisessä.

4.2.3 Avoimuus

Ihmiset ovat nykypäivänä yhä tietoisempia sekä tiedonjanoisempia ympärillään tapahtuvista asioista, ja tämän vaikutus voidaan nähdä myös organisaatioiden sisällä. Omalta organisaatiolta tai yhteisöltä vaaditaan avointa viestintää käynnissä olevista prosesseista ja projekteista. Organisaation toimintaan on vaikea luottaa, jos se ei ole läpinäkyvää, eikä siitä viestitä avoimesti. Muutostilanteissa muutosta suunnittelevan johdon sekä projektiryhmien olisi tärkeää viestiä käydyistä neuvotteluista ja tehdyistä suunnitelmista myös muulle yhteisölle. Näin voidaan vähentää vastarintaa, kun yhteisön muille jäsenille ei tule oloa ulkopuolisuudesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57.)

Avoimuuden vaalimisella voidaan varmistaa, että myös negatiiviset tunteet ja asiat tulevat yhteisössä puretuiksi. Organisaation johdolla on tässä tärkeä rooli, sillä jos johto kieltää negatiiviset tunteet organisaatiossa, yhteisön jäsenet pyrkivät työstämään kielteisiä tunteita yksinään. Negatiivisten tunteiden yksinäisestä työstämisestä tulee osa yksilöllistä selviytymisstrategiaa, mikä syö yhteisöllisyyttä organisaatiossa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 58.)

4.2.4 Digitaalisaaatio

Digitalisaatio tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan, toimintojen, palveluiden sekä tiedon tallentamista, muokkaamista ja siirtämistä digitaaliseen muotoon esimerkiksi erilaisille alustoille verkkoon. Monet yritykset eivät vielä ymmärrä digitalisaation käsitettä ja kokevat itsensä ainoastaan digitalouden käyttäjiksi, eivätkä palveluntuottajiksi. (Palta ry 2015.) Tulevaisuudessa yhä voimakkaammin digitalisoituva maailma pakottaa yritykset ja organisaatiot digitalisoimaan myös omia toimintojaan. Tämä tarkoittaa muutoksia muun muassa palveluihin sekä tuotteisiin, ja siksi myös niiden tarjoajien osaamiseen.

Lähitulevaisuudessa voidaan nähdä suurena haasteena uusi teknologia ja sen käyttöön ottaminen sekä ylläpitäminen organisaatioissa (Palta ry 2015). Viime vuosina valmistuneet sekä tulevaisuudessa valmistuvat korkeakouluopiskelijat ovat kasvaneet ympäristöissä, joissa teknologiaa hyödynnetään arkipäiväisissäkin askareissa. Nämä tulevaisuuden tekijät odottavat, että organisaatioissa käytettävä teknologia on samalla totutulla tasolla tai jopa hienostuneempaa. Haasteena voidaan nähdä organisaatiossa jo työskentelevien suhtautuminen uuden teknologian opiskeluun ja käyttämiseen. Puhutaan niin sanotuista teknologiasukupolvista, jotka voidaan määritellä sen mukaan, millaista teknologiaa kukin on käyttänyt 30–40 -vuotiaina. (VTT 2009). Esimerkiksi tällä hetkellä noin 60-vuotiaat henkilöt kuuluvat siihen teknologiasukupolveen, jotka käyttivät 30-vuotiaina lankapuhelinta ja faxia. Heitä uudet laitteet saattavat ahdistaa varsinkin, jos ne poikkeavat paljon totutusta. Huonoimmassa tapauksessa tällaisissa tilanteissa motivaatio työntekoon kärsii. Organisaatiot saattavat olla kahden tulen välissä, ja silloin niiden tulisi panostaa samanaikaisesti hyvään koulutukseen ja riittävän hienostuneeseen teknologiaan. Uuden teknologian käyttöönotto muuttaa edelleen esimerkiksi viestintäkäytäntöjä, ja useiden henkilöiden kohdalla se tarkoittaa täysin uudenlaisen viestinnän opettelua. Työyhteisön tuki sekä kärsivällisyys ovat suurissa rooleissa näissä muutostilanteissa.

Kasvava digitaalisuus tuo mukanaan myös muita haasteita. Siinä vaiheessa, kun useat organisaation toiminnot nojaavat teknologiaan, muun muassa järjestelmien kaatuminen tekee työnteosta erittäin hankalaa. Tällaisiin tilanteisiin on varauduttava ja harjoitettava esimerkiksi sitä, kuinka näissä tilanteissa viestitään, kenelle viestitään ja mitä kautta tietoa jaetaan. Voidaan sanoa, että kyse on kriisiviestinnän uudesta huomioitavasta osa-alueesta, jossa on tehtäviä sekä sisäiselle että ulkoiselle viestinnälle.

5 Huipputasovertailu

5.1 Airbnb

Airbnb on vuonna 2008 San Franciscossa perustettu yhteisöllinen markkinapaikka, missä ihmiset voivat vuokrata omia asuntojaan sekä löytää vuokrattavia asuntoja esimerkiksi lomakohteista internetin kautta. Palvelu toimii luotettavalla käyttäjältä käyttäjälle -periaatteella, johon Airbnb tarjoaa alustan. (Airbnb 2015.)

5.2 Airbnb:n organisaatiokulttuuri

"Belong anywhere", eli "Kuulu kaikkialle" on Airbnb:n viesti sekä arvo, joka on alustavasti ollut tapa, minkä mukaan Airbnb:llä toimitaan. Toisin sanoen se on kuvaus Airbnb:n organisaatiokulttuurista. Perustajat Brian Chesky, Joe Gebbia and Nathan Blecharczyk ovat saaneet yhteisön kasvaessa huomata, että Gebbian kotisohvalta lähtenyt idea yhdistää jo noin 40 000 000 käyttäjää. Viesti ei enää määritä ainoastaan Airbnb:n työyhteisön sisäistä kulttuuria, vaan se ulottuu myös tapaan, miten palvelun käyttäjät, isännät ja vieraat, viestivät keskenään. (Clune 2015.)

Syy siihen, miksi kulttuuri ja ajattelutapa Airbnb:n työyhteisön sisältä on tavoittanut myös palvelun käyttäjät, on vahva organisaatiokulttuuri. Työntekijät toteuttavat työnsä kulttuurin vaikuttamina, mikä näkyy käyttäjille muun muassa palvelun ulkoasuna, erilaisina viesteinä sekä Airbnb:n sosiaalisen median kanavissa. Airbnb on onnistunut saamaan työntekijöistään työntekijälähettäjiä, jotka viestivät positiivista ja yhteisöllistä mielikuvaa organisaatiosta sen ulkopuolelle.

Airbnb:llä aloittavat työntekijät toivotetaan tervetulleiksi sanomalla "tervetuloa kotiin" (Airbnb 2014). Tällaisella viestillä luodaan tietynlaista kuvaa organisaatiosta ja siitä,

kuinka yrityksessä toimitaan. Uusille työyhteisön jäsenille annetaan indikaatio siitä, että täällä voi olla kuin kotonaan, ja sitä halutaan alkaa myös toteuttaa. Edelleen toteuttamalla tämän kaltaista kulttuuria Airbnb:n työyhteisössä, se välittyy myös muulle Airbnb-yhteisölle eli palvelun käyttäjille. Näin mahdollistetaan se, että myös palvelun käyttäjät voivat toimia saman kulttuurin vaikuttamina.

Airbnb:n julkaisemalla videolla (2014) harjoittelijat kertovat kokemuksistaan Airbnb:llä. Eräs harjoittelija kertoo, että Airbnb:llä opitaan sisäisesti niitä asioita, mitä muut menevät opiskelemaan korkeakouluun. Metropolialla voisi olla samalla tavalla loistavat mahdollisuudet jakaa huippuosaamista sisäisesti, jos viestintäkulttuuri yhtenäistäisi yhteisön jäseniä enemmän. Sisäisellä viestinnällä voitaisiin kannustaa yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen enemmän, kun yhdessä tekeminen koetaan organisaation arvoksi.

5.3 Airbnb:n viestintäkulttuuri

Airbnb:n viestintäkulttuuri on muodostunut aikana, jolloin teknologia on ollut edistyksellistä, ja sisäiseen viestintään on ehditty jo kehittää paljon apuvälineitä. Yritys toimii sellaisella alalla, joka houkuttelee nuoria työntekijöitä, jotka ovat tottuneet siihen, että teknologia sekä tavat tehdä asioita yrityksissä kehittyvät jatkuvasti. Siksi Airbnb:llä on mahdollisuus käyttää uusimpia sisäisen viestinnän yhä tehokkaampia sekä yhteisöllisempiä alustoja.

Slack on alusta sisäiseen viestintään, jossa yhdistyy sosiaalisen median, pikaviestimien sekä sähköpostin parhaat ominaisuudet. Airbnb käyttää sisäisessä viestinnässään Slackia, mistä voi päätellä, että tavat viestiä Airbnb:llä ovat modernit ja ehkä myös muutosmyönteiset (Reynolds 2015). Slackin käyttäminen mahdollistaa tiimeille tiedon jakamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Slackin etu on se, että se muistuttaa sosiaalista mediaa, jolloin työntekijät käyttävät sitä mielellään, sillä sosiaalista mediaa käytetään myös vapaa-aikana. Riskinä on tietenkin se, että työntekijät eivät ymmärrä irtautua työstä vapaa-ajallakaan. Hyötynä puolestaan on se, että kun organisaatiossa, joka luo koko ajan uutta, joku saa idean, hän voi jakaa sen haluamilleen henkilöille vaivattomasti. Slackin alusta yhdistää erilaisia palveluita, kuten Dropboxin sekä Skypen, joiden avulla tietoa voi jakaa haluamassaan muodossa. Airbnb:llä sähköpostit eivät täyty turhista viesteistä ja näin kuormita työntekijöitä, vaan tietoa luodaan yhdessä erilaisten projektien, kiinnostusten tai toimipisteiden ympärille.

6 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden muodossa, joihin valikoitui viisi Metropolia Ammattikorkeakoulun jäsentä eri koulutusaloilta sekä eri organisaatioilta.

Haastateltavat edustavat Metropoliaa monipuolisesti. Tarkemmin edustettuina ovat opiskelijanäkökulma, opiskelijahyvinvoinnin näkökulma, viestintäyksikön näkökulma sekä opettajanäkökulma. Viiden haastattelun avulla voitiin saada kuva Metropolian organisaatio- sekä viestintäkulttuureista eri puolilla Metropoliaa ja erilaisten asiantuntijoiden näkökulmasta. Haastatteluihin ei valittu esimies- tai johtoasemassa olevia, sillä pyrkimyksenä oli selvittää, mitä mieltä niin sanotut tavalliset metropolialaiset, joilla ei ole työyhteisön viestintävastuita, ovat käsiteltävistä teemoista. Työyhteisön viestintävastuilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä pakollisia viestinnällisiä tehtäviä, jotka kuuluvat johdolle sekä esimiehille, kuten esimerkiksi yt-neuvotteluista tiedottaminen.

6.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Haastatteluiden teemoina olivat Metropolian organisaatio ja muutos, metropolialaisuus sekä viestintä. Haastatteluita ohjanneet kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 14.12.2015–13.1.2016. Haastatteluiden kestot vaihtelivat välillä 40 min—1h 10min. Opiskelijahyvinvointiyksikön edustaja, opettaja sekä liiketalouden alan opiskelija haastateltiin kasvotusten eri sijainneissa, viestintäyksikön edustaja haastateltiin puhelimitse ja toisen sosiaalialan opiskelijan vastaukset saatiin kirjallisina.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset ovat jaettu teemoittain. Haastateltavien lainaukset näkyvät tuloksissa seuraavasti:

- H1: liiketalouden opiskelija

- H2: opettaja
- H3: viestintäyksikön edustaja
- H4: opiskelijahyvinvointiyrityksen edustaja
- H5: sosiaalialan opiskelija

7.1 Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio- ja viestintäkulttuuri

Teemahaastattelujen avulla sain verrattain monipuolisen kuvan siitä, minkälainen organisaatiokulttuuri Metropoliasa vaikuttaa, ja minkälaista kulttuuria sen jäsenet haluavat tai haluaisivat toteuttaa. Haastatteluissa toistuivat jokseenkin samat ajatukset Metropoliasa sekä sen toiminnasta, ja siksi Metropolian organisaatiokulttuurista oli mahdollista saada pätevä kuva. Keskusteluissa ilmeni kuitenkin kehitystarpeita Metropolian jäsenet yhtenäisemmäksi tekevälle kulttuurille, sekä viestintäkulttuurille erityisesti jouhevampaa ja keskustelevampaa viestintää sekä yhteistyötä edistämään: ”Viestinnän pitäisi olla liima ihmisten välillä, nyt se ajaa ihmisiä vähän erilleen.” (H2.) Haastateltavat pohtivat muun muassa seuraavia asioita viestintään liittyen: ”Haasteena on Metropolian suuruus. Miten saamme kaikki tasavertaisesti samalle viivalle? Metropoliasa vallitsee myös epävarmuus tulevaisuudesta, miten pysymme mukana muutoksessa ja toimimme samalla elinvoimaisesti? Miten henkilöstö jaksaa muutokset läpi?” (H4.)

7.1.1 Metropolialaisuus

Metropolialaisuus koetaan pääpiirteittäin melko samanlaisena kaikilla tässä tutkimuksessa edustetuilla organisaatiotasoilla. Haastateltavat kokevat, että metropolialaisena voidaan tuoda uutta osaamista työelämään ”joko niin että opiskelijalla on osaaminen, jota käyttää työssään, tai että Metropolia kehittää yrityksiä/organisaatioita ja ihmisiä yhteistyössä yritysten kanssa.” (H2.) Metropolialaisuudesta ollaan myös ylpeitä: ”Olen ylpeä metropolialaisuudesta. Oppareiden taso on korkea, työharjoittelupaikkojen taso on korkea.. valitettavasti tätä ei muut usein tiedä, tätä ei ole laitettu niin konkreettisesti naaman eteen.” (H1.) Koetaan, että metropolialaisena ollaan osa tärkeää tehtävää: ”Metropolia tekee win win win -konseptia: olemme kasvattamassa jokaisen henkilökohtaista ”arvoa” (tämä on yksilötaso), toisella tasolla eli koko Metropolian tasolla olemme korkeakoulumaailmassa edelläkävijöitä ja teemme yhteistyötä muiden korkeakoulujen kanssa, luomme uutta oppimista, ja kolmannella

tasolla, eli yhteiskunnallisella tasolla koko Suomi menestyy, ihmisillä olisi uudistuva mieli ja kyvyt kehittyä.” (H3.) Metropolialaisuus haastateltavien sanoin on:

- yhteisöllisyyttä (H4)
- ratkaisukeskeistä yhdessä tekemistä (H3)
- can-do-asennetta (H3)
- monialaisuutta (H2)
- uteliaisuutta (H3)
- mahdollisuus yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen (H5)
- mahdollisuus saada hyvänlaatuinen koulutus, jota arvostetaan (H5)

Vaikka metropolialaisuus koetaan edellä mainituin tavoin samanlaisena, sen ei tunneta yhdistävän metropolialaisia riittävästi. Koetaan, että metropolialaisuus on jokseenkin erilaista yksiköittäin tai koulutusaloittain työ- sekä opiskelijayhteisössä: ”Haluaisin sanoa että täällä on metropolialaista fiilistä, mutta se on jakautunut koulutusohjelmien mukaan erilleen. Esimerkiksi mun kämppis on Metropoliaassa röntgenhoitajaopiskelija, mutta meiltä ei löydy yhteistä metropolialaisuutta. Erottelua lisää eri alojen eriväriset haalarit.” (H1.) ”Metropoliaassa koko yhteisöä yhdistävä kulttuuri on hieman hukassa ja syynä voi toki olla 22 toimipistettä ja 16 000 opiskelijaa.” (H5.) Haastatteluissa tuli esille myös Stadian ja EVTEKin kulttuurien jäänteiden vaikutukset: ”Stadia—EVTEK -meininki vaikuttaa edelleen, kulttuureista on siirtynyt huonoja asioita, esimerkiksi voimakas hierarkia ja byrokratia, ”älä hypi mun varpaille” -ajattelu ja joissain koulutusohjelmissa ollaan tosi opettaja- ja opetuskeskeisiä, on kuppikuntia ja raja-aitoja koulutusalojen välillä. Kaikki eivät ole lähteneet uudistumisen ja uudistamisen tielle.” (H2.) Yhtenäistävään metropolialaisuuteen halutaan uskoa, mutta sen toteutumisen esteet ovat näkyvät ja se saattaa aiheuttaa haasteita myös tulevaisuudessa: ”Uskon, että moni kokee metropolialaisuuden yhtenäistävänä, mutta monet eivät omassa työssään ajattele kokonaisuutta, vaan omaa koulutusalaansa ja sitä pienempää piiriä: ”me teemme tämän, me teemme paremmin, me olemme aina tehneet näin” ja koetaan ehkä muiden alojen osaajat kilpailijoina. Mikä on sääli, koska tulevaisuudessa meidän täytyy yhdistää yllättäviäkin aloja.” (H3.)

Ratkaisuksi yhteisöllisemmän metropolialaisuuden rakentamiseen ehdotetaan viestinnän kehittämistä: ”Metropolialaisuus on liian erilaista koulutusaloittain tai jopa koulutusohjelman mukaan. Tätä pitäisi viestinnän keinoin pystyä muokkaamaan.” (H1.) Toivotaan myös, että metropolialaisuuden merkityksestä puhuttaisiin enemmän: ”Pitäisi

puhua enemmän siitä, mitä metropolialaisuus on, mitä on olla energisoiva kumppani? Ei keskitytä Metropolian väreihin ja mainoksiin vaan ilmapiiriin ja kulttuuriin.” (H2.)

Haastateltavat pohtivat myös brändilupauksen merkitystä suhteessa metropolialaisuuteen. Metropolian brändilupauksen ”olla energisoiva kumppani” ei koeta toteutuvan Metropoliaa sisäisesti, vaikka sen pitäisi olla osa metropolialaisuutta, siis metropolialaisen ominaisuus: ”Brändi ei voi olla päälle liimattu, vaan sen pitää lähteä organisaation ihmisten sieluista.” (H2.) Opiskelijoille Metropolian energisoiva kumppanuus ei edes selity: ”Brändilupaus ei ehkä sovi opiskelijoille, se ei avaudu mulle opiskelijana. Brändin pitäisi olla jalkautettu henkilöstöön ja opettajien täytyisi soveltaa tätä toiminnassaan, koska silloin se välittyisi myös opiskelijoille. Voin nähdä tuon joidenkin opettajien toiminnassa ja joidenkin taas en.” (H1.) Brändilupauksen vahvistamiseen voisivat kaikki vaikuttaa omalla toiminnallaan: ”Se (brändi) on joka päivä vahvistuva tai heikentävä asia, jokainen kohtaaminen ja tilanne vahvistaa tai heikentää jotain. Uskon, että tämä brändi on vahvistuva asia, mutta on myös kohtia, joissa se ei toteudu ollenkaan, mutta itse haluan mennä kohti niitä tilanteita joissa se toteutuu ja vahvistuu. En halua olla latistavassa ympäristössä, ja jos niitä kohti menee, silloin brändikin heikentyy.” (H3.) Brändilupauksen ajatusta arvostetaan, ja toivotaankin, että sen merkitystä mietittäisiin tarkemmin: ”Toivon brändin kirkastusta, että mitä se oikeasti tarkoittaa ja miten kaikki voivat omalla tekemisellään sitä toteuttaa.” (H2.)

7.1.2 Muutos: ”yksi Metropolia — neljä kampusta”

Useat haastateltavistani uskovat neljän kampuksen muokkaavan metropolialaista kulttuuria yhtenäisemmäksi: ”Uudistus (kampusprojekti) tulee luomaan metropolialaista opiskelijakulttuuria.” (H1.) Ennustetaan myös, että metropolialaiset saavat suuren muutoksen myötä kaipaamaansa pysyvyyttä, joka voi osaltaan auttaa yhteisöllisemmän kulttuurin rakentamisessa: ”Ihmiset tarvitsevat jonkinlaista pysyvyyttä elämäänsä. Tämä (muutos) luo pysyvyyttä ja voidaan ajatella olevamme yksi Metropolia. Uskon, että myös tiedonkulku helpottuu.” (H4.)

Osa haastateltavistani oli kuitenkin huolissaan siitä, että kaikille neljälle kampukselle muodostuu omanlaisensa kulttuurit, jotka saattavat alkaa jopa kilpailla keskenään. Riskinä nähdään se, että ihmiset haluavat, että omalla kampuksella on käytössä parhaat toimintatavat sekä käytännöt, jotka erottavat kampukset toisistaan: ”Tässä tulee olemaan vaaran paikka. Kun kaikki palvelut on kaikilla kampuksilla, kampuksista tulee

omat ytimensä, jotka halutaan erottaa toisistaan. Aletaan ajatella, että "tämä on meidän kampus ei muiden". Tähän pitäisi keksiä jotain yhdistävää ja yhteisöllisyyttä lisäävää!" (H1.) Toisaalta tunnistettiin myös muut muutoksen mukanaan tuomat kipuilut: "Kampusuudistuksen keskellä olevat oppilaat kuten myös henkilökuntakin tulevat hakemaan uusia toimintatapoja, joten se tulee varmasti luomaan kitkaa opiskelijoiden kuten henkilöstönkin välillä." (H5.)

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että Metropolia-yhteisön sisällä elävät erilaiset kulttuurit voivat olla, ja ovat tälläkin hetkellä, rikkaus. Silti osa heistä kaipasi jonkinlaista selkeämpää "kattokulttuuria", joka alakulttuureista huolimatta yhdistäisi metropolialaiset yhdeksi: "Miksi pitäisi ajatella Metropolian olevan yksi? Metropolialla pitäisi olla kattobrändi, jonka alla on alabrändejä, joissa on samanlainen meininki ja tavoitteet kuin kattobrändissä. Metropolia on kuitenkin 16000 opiskelijaa, ja heille kaikille Metropolia on jotain vähän erilaista." (H2.) Ehdotuksia tuli muun muassa siihen suuntaan, että Metropolia kannustettaisiin enemmän yhdessä tekemiseen ja ongelmien ratkaisemiseen asemasta tai koulutusalaan riippumatta: "Brändistä puuttuu tämä: me ollaan omavaraisia. Tässä maailmassa ei ole juurikaan yhtään sellaista ongelmaa, mitä Metropolia ei voittaisi ratkaista, kun lyödään viisaat päämme yhteen. Tää on ainut teema, joka voi yhtenäistää Metropolian." (H2.) Myös opiskelijat kaipaavat yhteistyön lisäämistä eri alojen välille: "Sisäisessä viestinnässä haluaisin kehittää alojen välistä viestintää, jotta saataisiin alojen välille enemmän yhteistyötä ja poikkitieteellisyyttä." (H5.)

7.1.3 Sisäinen viestintä

Haastateltavat olivat suurelta osin yhtä mieltä siitä, että Metropolian sisäinen viestintä kaipaavaa kehittämistä. Joillekin viestintä ei edes näyttäydä arjessa: "Mikä viestintä? Omalla alalla ei juurikaan ole viestintää kuin oman alan kursseihin liittyen ja harvemmin saamme tietoa, mitä muilla aloilla tapahtuu." (H5.)

Kaikille metropolialaisille näkyvä sisäinen viestintä on suurimmaksi osaksi Metropolian intranetissä, Tuubissa. Tuubin viestintää kuvailtiin muun muassa näin: "Se on vähän hajutonta, mautonta, väritöntä. Se on maksetun mainonnan oloista." (H2), "se on asiallista, näkyvää, ymmärrettävää, selkeää, mutta ei kuitenkaan yhteisöä vahvistavaa tai henkeä luovaa." (H3.) Koetaan, että viestintä Tuubissa on nykyään pääosin asiallista ja että se oli ennen ehkä parempaa, kun viestintäyksiköllä oli toteuttamiseen enemmän

resursseja: "viestintä oli ennen ihmisen näköistä, arjen karheeta." (H3.) Haastateltavat kritisoivat myös Tuubin viestinnän volyyymia: "Tuubiin hukkuu paljon oleellista tietoa" (H1), "tietoa olisi löydettävissä, mutta siihen joskus hukkuu" (H4). Tuubia pidetään muutenkin kanavana, jonka tarkoitus on hieman hukassa: "Kun on Tuubi, voi todeta hoitaneensa velvollisuutensa. Eli ei sellaisenaan kovin toimiva (kanava)." (H2.) Haastateltavat tunnistavat Tuubista myös lannistavan vuorovaikutteisen viestinnän, joka ei tunnu lisäävän metropolialaista tunnetta: "Välillä Tuubissa julkaistaan jokin asia, johon saattaa tulla kommentteja, joissa puretaan pahaa oloa. Tällainen viestintä ei ole ehkä yhteistyöhön kannustavaa." (H4.)

Tuubin viestinnän parantamiseen opiskelijoiden näkökulmasta ehdotetaan opiskelijoiden itse tuottaman viestinnän hyödyntämistä: "Miksei opiskelijoita hyödynnetä viestinnässä? UGC, eli opiskelijoiden tuottama vertaissisältö olisi uskottavampaa ja kiinnostavampaa." (H2.) Myös opiskelijat ihmettelevät, miksi heitä ei hyödynnetä viestinnän toteuttamisessa: "Toivon että Metropolia hyödyntäisi opiskelijoiden tavoittamisessa enemmän opiskelijakuntaa ja -yhdistyksiä, koska sieltä opiskelijat tavoitetaan paremmin. Opiskelijoita ei vaan hyödynnetä riittävästi, vaikka Metropolia löytyisi esim. graafistakin osaamista." (H1.) Haastatteluissa tuli esille myös Tuubin rakenteen ja hakutoiminnon vaikeus: "Tuubin polut ovat liian hankalia, tieto voisi olla järjesteltynä selkeämmin. Tässähän olis esimerkiksi koodarille oppariehdotus?!" (H1.) Erityisesti hakuun kaivataan jonkinlaista muutosta: "joku parempi hakutoiminto, esimerkiksi häshtäg!" (H2.)

Opiskelijahyvinvointipalvelujen osalta sisäinen viestintä ei toimi halutulla tavalla: "Opiskelijat tulevat (psykologin tai kuraattorin) vastaanotolle usein vasta silloin, kun ongelmat ovat jo totta ja vaikuttavat esimerkiksi opiskeluun. Meidän tehtävä olisi ennen kaikkea ennaltaehkäistä näiden ongelmien syntymistä." (H4.) Opiskelijahyvinvointiyksikössä ei tiedetä, mitä kanavaa pitkin opiskelijat tavoitetaan, eivätkä kaikki opettajat ole sitoutuneita hyvinvointipalvelujen tiedon levittämiseen opiskelijoille: "Yhteys muuhun henkilöstöön ei toimi niin hyvin, ellei mennä fyysisesti paikalle heidän luokseen. Toimipisteissä on eroa yhteistyössä. Jos ei näytä konkreettisesti jollain toimipisteellä, yhteyden luominen on hankalaa." (H4.)

Metropolian työyhteisöviestinnässä on tapahtunut suuri muutos viime vuoden aikana, kun vastuu työyhteisöviestinnän koordinoimisesta on siirtynyt viestintäyksiköltä esimiehille: "Toivon kehitystä työyhteisöviestinnän tapoihin. Nyt ollaan panostettu paljon

kaikkeen muuhun ja tämä alkaa varmasti näkymään. Esimiehille jää iso rooli ja vastuu, ja jos heitä ei tueta ja auteta, niin ajaudutaan vaikeuksiin.” (H4.)

Kampusprojektista viestiminen keskittyy suurelta osin Tuubiin. Viestien sisällöt koetaan epämotivoivina: ”Projektista kerrotaan kovin monisanaisesti, en jaksa perehtyä siihen. Kaipaisin tiivistettyä tietoa esimerkiksi siitä, millainen rakennus on tulossa.” (H2.) Projektista ei tunnu olevan kovin konkreettista tietoa kenelläkään: ”Tiedotus on ehkä vajaata. Luulen, että monille voi tulla yllätyksenä, kun rakennustyöt aloitetaan esimerkiksi Myrksissä (Myrskylässä). Oikeastaan käytännön vaikutuksista ei tiedä edes koulutusohjelmien johtajat.” (H1.) Haastateltavat toivovat, että tähän saataisiin jonkinlainen muutos: ”Tarvitaan tiedotustilaisuus esim. suva-vastaavilta. Jotain konkreettista tietoa pitäisi alkaa saada ainakin siellä, missä rakennustyöt aloitetaan jo olemassa olevien kampuksien yhteydessä.” (H1), ” ”riviopiskelijan” näkökulmasta ajateltuna tietoa tarvittaisiin entistä enemmän, tai se tieto mitä nyt on, pitäisi olla helpommin saatavilla. ” (H5) ja ”kaipaen täsmätietoa muutoksesta, projekti ei ole konkretisoitunut minulle millään tavalla, enkä tiedä kuka minua edustaa tapaamisissa tai muuta.” (H2.) Viestinnän ammattilainen näkee kuitenkin muutosviestinnän haasteet viestinnän tekijän näkökulmasta: ”Haasteellisinta siinä on saada ihmiset kiinnostumaan. Nyt kun suunnitellaan, ihmisillä olisi vielä mahdollisuus vaikuttaa, mutta kiinnostumaan saaminen on hankalaa, koska toteutus on vielä niin monen vuoden päässä, eivätkä ihmiset siksi ymmärrä tämän hetken vaikuttamisen tärkeyttä” (H4.)

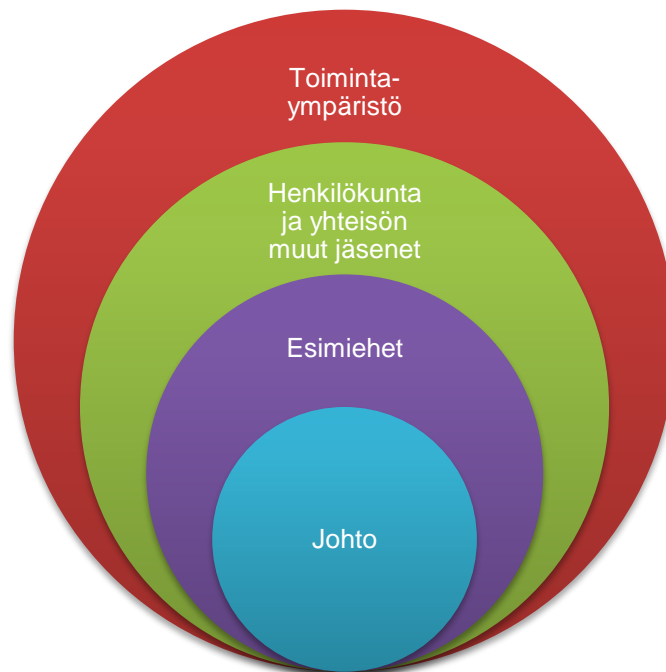
8 Johtopäätökset ja oma arviointi

8.1 Metropolian organisaatio- ja viestintäkulttuurien kehittäminen

Ajatuksenani on, että Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio- ja viestintäkulttuuria voitaisiin rakentaa parhaiten niin, että työyhteisön jäsenet tutustuisivat tähän opinnäytetyöhön kokonaisuudessaan. On huomattavasti helpompi kehittää mitä tahansa asiaa kohti jotain tavoitetta, kun ymmärtää siihen vaikuttavat rakenteet sekä niiden yhteydet. Työyhteisön jäsenten tulisi siis ymmärtää, miten unelmien työyhteisö rakentuu, luoda yhteinen, konkreettinen kuva siitä, mitä se voisi Metropoliasa tarkoittaa, ja sen jälkeen muuttaa toimintaansa niin, että tavoite voidaan saavuttaa.

Ollakseen "uudistumiskykyisin oppimisyhteisö korkeakoulusektorilla" (Metropolian brändikirja), Metropolia-yhteisöä tulisi yhdistää ajatus yhdessä oppimisesta sekä siitä, että juuri metropolialaiset kehittävät ratkaisut tulevaisuuden ongelmiin. Jos yhteisöllisyys on Metropolian voima (Metropolian brändikirja), niin yhteisöllisyyden tunnetta tulisi tästä eteenpäin vahvistaa aktiivisesti Metropolian sisällä.

Kuvio 6 havainnollistaa organisaatiokulttuuriin vaikuttavien tekijöiden suhdetta. Metropolia toimii vaikuttaen ympäristöönsä sekä ympäristönsä vaikutuksessa, ja tämä heijastuu koko Metropolian toimintaan sekä sen suunnitteluun. Johto suunnittelee muun muassa Metropolian strategian, linjaa arvot ja määrittää vision. Nämä asiat ovat Metropolian toiminnan ytimessä. Edelleen esimiehet toteuttavat johdon suunnittelemaa strategiaa ja kirkastavat arvojen sekä vision merkitykset omille ryhmilleen. Esimiehet vaikuttavat toiminnallaan johdon linjausten toteutumiseen. Muu henkilökunta toteuttaa heille kuuluvia strategian osia ja omaksuvat Metropolian arvot sekä vision osaksi omaa toimintaansa. Henkilökunta sekä esimiehet voivat antaa kehitysehdotuksia, jotka viedään Metropolian "ytimeen", eli johdolle. Näin organisaatiokulttuurin rakentamisesta tulee vuorovaikutteinen kokonaisuus, joka vaatii toimivan viestintäkulttuurin tuekseen.



Kuvio 6. Organisaatio- ja viestintäkulttuurin kehitykseen vaikuttavat tasot.

Metropolian organisaatiokulttuurin yhtenä määrittäjänä ovat organisaation arvot, joihin kenen tahansa on helppo samastua. Arvioinkin metropolialaisen organisaatiokulttuurin rakentamisen näkökulmasta tärkeimmiksi arvoiksi yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden sekä avoimuuden. Nämä ovat asioita, joiden pitäisi mielestäni olla Metropolian organisaatiokulttuurin ytimessä niin, että ne toteutuvat myös viestintäkulttuurissa. Yhteisöllisyyden ja avoimuuden pitäisi näkyä kulttuurin näkyväksi tekevässä viestinnässä niin, että asiantuntijat ovat sen takana ja toteuttavat näitä arvoja sekä kannustavat muita toimimaan samoin.

Myös opiskeluhyvinvoinnin edistäminen on asia, joka perustuu Metropolian arvoihin, toiminta-ajatukseen, visioihin sekä strategiaan päämääriin. Tuubin hyvinvoinnista kertovalla, opiskelijoille suunnatulla sivulla sanotaan, että hyvinvointitoiminnan painotus on ennakoivassa ja ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että näin ei ole. Mielestäni kaikki metropolialaiset eivät ole riittävän sitoutuneita opiskeluhyvinvoinnin edistämiseen sen valossa, että hyvinvointi perustuu Metropolian arvoihin. Tämä on asia, jonka kaikkien metropolialaisten tulisi tiedostaa, ja opiskeluhyvinvoinnista sekä siihen tarjottavista palveluista pitäisi tulla näkyvä osa arkea Metropoliasa, osa kulttuuria. Kun hyvinvointiyksikkö tuskailee, mitä kanavaa pitkin opiskelijat voidaan tavoittaa, pitäisi opettajilla soida hälytyskellot. Opettajat näkevät useita opiskelijoita päivittäin, eikä hyvinvointipalvelujen tai yleisesti hyvinvoinnista puhumiseen tarvitsisi käyttää viittäkään minuuttia enempää. Asian nostaminen esille osoittaisi opiskelijoille, että Metropolia on heille muutakin kuin vain luentoja ja tenttejä varten.

Metropolian brändilupaus on ”olla energisoiva kumppani”. Haastatteluiden perusteella brändilupaus ei toteudu tällä hetkellä Metropolian sisällä osittain siksi, että sen merkitys on metropolialaisille epäselvä. Brändi koetaan kokonaisuudessaan päälle liimatulta. Näen suurimpana ongelmana juurikin sen, että brändilupauksen merkitystä ei ymmärretä metropolialaisten arjessa. Sen pitäisi olla jollain tavalla osa metropolialaista identiteettiä, jotta lupaus voi välittyä brändinä myös Metropolian ulkopuolelle. Metropolian brändiä ja brändilupausta tulisi siis kirkastaa yhteisön sisällä. Se ei voi tapahtua kuitenkaan niin, että esimerkiksi erilaisissa eliittiverkostoissa päätetään, mitä se tarkoittaa, sillä kukaan ei kuitenkaan vastaanota hänelle annettua identiteettiä. Tämä voisikin olla loistava mahdollisuus yhtenäistää metropolialaisia ja luoda kulttuuria yhdessä, jonka avulla brändilupauksen toteutumiselle saadaan yhtenäinen pohja.

Henkilökunnalle brändiajatuksen selkiyttäminen voisi onnistua parhaiten lähiesimiehen kautta. Lähiesimiehen on mahdollista kuvailla konkreettisemmin, miten energisoiva kumppanuus näkyy juuri hänen oman ryhmänsä arjessa ja työssä. Samalla voitaisiin kannustaa henkilöstöä menemään kohti niitä tilanteita, joissa on energisoivia elementtejä. Näin voitaisiin herättää keskustelu energisoivan kumppanuuden merkityksestä työyhteisössä, ja myös sitouttaa henkilökunta toteuttamaan brändilupausta omassa toiminnassaan. Myös silloin, kun opettajat toteuttaisivat opetustyötään brändilupausta ajatellen, se välittyisi opiskelijoillekin. Tällä hetkellä opiskelijat eivät koe Metropolian energisoivan kumppanuuden näkyvän arjessaan Metropoliaassa. Haastatteluissa ilmenikin, että se välittyisi heille parhaiten juurikin opettajien kautta.

8.1.1 Muutos: ”yksi Metropolia — neljä kampusta”

Muutos neljän kampuksen malliin on ensisijaisesti mahdollisuus rakentaa aiempaa yhtenäisempi Metropolia. Se on mahdollisuus kehittää yhteisön elämäntapaa niin, että tulevaisuus nähdään mahdollisuutena positiiviselle ja jatkuvalle kehittymiselle. Yhden Metropolian, eli Metropolia-yhteisön jäsenet tekevät, innovoivat ja oppivat yhdessä, ja luovat näin uutta osaamista ja uusia toimintatapoja työelämään.

Kampusprojektin kaltaisen suuren muutoksen myötä on myös todella hyvä mahdollisuus vaikuttaa Metropoliaassa vallitsevaan viestintäilmastoon. Nyt viestintäilmasto koetaan osaltaan lamaannuttavaksi, sillä tietoa saadaan niin paljon, että tärkeätkin asiat jäävät tietotulvan alle. On ehkä tuuria, jos ystävällinen kollega lähettää tiedon tärkeästä tapahtumasta toiselle, mutta vastaavanlaiseen toimintaan pitäisi kannustaa jatkossa enemmänkin.

Kuten haastatteluissakin tuli ilmi, Metropolian muuttaminen noin 20 toimipisteeltä neljälle kampukselle tulee jo pelkän fyysisen muutoksen vuoksi lähentämään metropolialaisia. Kun eri alat yhdistyvät uusilla kampuksilla, voi olla, että metropolialaisuus muokkautuu entistä yhtenäisemmäksi. Mutta neljä ei kuitenkaan välttämättä ole vielä yksi. On mahdollista, että kampukset tarjoavat erilaiset lähtökohdat opiskelulle ja työnteolle, mikä saattaa herättää kateutta. Tässä kohtaa sisäinen viestintä ja sen avulla yhtenäisen metropolialaisuuden rakentaminen ja kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. Viestinnän käytäntöjä pitäisi yhtenäistää niin, että Metropoliaassa tiedetään, mitä kanavaa pitkin mitkäkin viestit liikkuvat parhaiten, ja mitä kautta tietyt henkilöt voi tavoittaa. Viestinnän laatua pitäisi myös muuttaa sellaiseksi, että se motivoi ihmisiä lukemaan, kuuntelemaan

sekä osallistumaan ja ottamaan selvää. Tällä hetkellä koko Metropolian yhteisen viestinnän paikkana toimii Tuubi, mitä useimmat eivät miellä vuorovaikutteiseksi saati edes hyödylliseksi viestintäkanavaksi.

Opiskelijakulttuurin yhtenäistämiseen on todella hyvät mahdollisuudet kampusuudistuksen myötä. Uusille kampuksille voidaan rakentaa entistä paremmin opiskelijoita palvelevia tiloja, erityisesti sellaisia, joissa opiskelijat voivat kohdata toisiaan. Miksei uudistuksen myötä päätettäisi myös, että kaikille metropolialaisille tulisi samanväriset haalarit? Se olisi sekä mahdollisuus opettaa Metropolian opiskelijoille uudistumisen tärkeyttä, ja uskon, että tällaisen muutoksen myötä metropolialaiset opiskelijat olisivat mielissään enemmän yhtä. Opiskelijakulttuurin yhtenäistämiseen voitaisiin ottaa mallia myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. Haaga-Heliassa yhtenäistä kulttuuria luodaan jo heti ensimmäisistä orientaatiopäivistä lähtien. Siellä korostetaan, että jokaisesta haagahelialaisesta tulee oman alansa arvostettu sekä haluttu ammattilainen, ja tätä ajatusta vahvistetaan opintojen läpi. Ehdotan, että Metropoliaassa pidettäisiin metropolialaisten menestystä entistä enemmän esillä esimerkiksi erilaisten onnistumistarinoiden muodossa sisäisen viestinnän kanavissa.

Tuubiin päivitetään säännöllisesti uutisia siitä, kuinka kampusprojekti etenee. Tietoa on löydettävissä liikaakin, ja kuten haastateltavani totesivat, siihen perehtymiseen on vaikea löytää motivaatiota. Syiksi alhaiselle motivaatiolle nähdään kampusprojektin valmistumisen kaukaisuus sekä opiskelijoiden näkökulmasta se, että muutos ei juurikaan kosketa heitä, koska he aikovat valmistua ennen projektin valmistumista. Tuubin tietotulva on kampusprojektin materiaalien monipuolisuudesta huolimatta lamaannuttava, ja vaikka omasta näkökulmasta hyödyllistä tietoa olisi saatavissa, sitä ei jakseta etsiä. Motivaatiota saisi kuitenkin lisättyä, jos tarjolla olisi konkreettisempaa tietoa, joka on koottu juuri lukijan näkökulmasta. Toisena vaihtoehtona olisivat tiedotustilaisuudet, joissa annettaisiin tietoa siitä, miten projekti vaikuttaa esimerkiksi juuri sillä kampuksella, missä opiskellaan ja työskennellään. Tietoa olisi hyvä antaa mahdollisimman paljon kasvokkain, koska muutostilanteissa ihmiset kokevat sen luotettavampana ja uskottavampana.

Vuodesta 2016 eteenpäin kampusprojektin valmistumiseen asti on erittäin tärkeää viestiä muun muassa aloittaville opiskelijoille mahdollisesta opiskelusijainnin muuttumisesta tai rakennustöiden aiheuttamista häiriöistä hyvissä ajoin. Siinä vaiheessa

kaikille on myös oltava selvää, mistä tarvittavat tiedot löytyvät. Viestintäkulttuuria täytyy alkaa kehittää aktiivisesti sellaiseksi, että viestit tavoittavat oikeat vastaanottajat.

8.1.2 Metropolian viestintäkulttuurin kehittäminen

Metropolian työyhteisöviestintä on muuttunut viime aikoina dramaattisestikin. Ennen työyhteisöviestintää hoiti ja koordinoi Metropolian viestintäyksikkö, mutta säästösyistä se siirrettiin vuosien 2014–2015 aikana esimiesten vastuulle. Muutos on ollut suuri muun muassa siksi, että aikaisemmin viestintä oli osaltaan viestinnän ammattilaisten vastuulla, ja osa heidän työajastaan oli suunniteltu käytettäväksi vain työyhteisöviestintään. Nyt, kun vastuu on esimiehillä, saattaa olla niin, että joku heistä ei edes koe viestintää tärkeäksi osaksi esimiestyötä eikä työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä, tai siihen ei yksinkertaisesti ole aikaa. Työaikaa ei ole eritelty työyhteisöviestinnälle, vaan sen pitäisi olla osa päivittäistä esimiestyötä ja kommunikointia. Siksi nyt olisi tärkeää alkaa luoda sellaista viestintäkulttuuria, johon kaikki yhteisön jäsenet voivat ja haluavat osallistua.

Metropolian viestintäkulttuurin ongelma on se, että se passivoi yhteisön jäseniä. Metropoliaassa uskotaan, että viesti tavoittaa oikeat vastaanottajat silloin, kun on sen aika. Metropolian jäsenet eivät ole motivoituneita ottamaan selvää asioista etukäteen, vaan he olettavat, että viestit ajankohtaisista asioista saadaan ilman omaa aktiivisuutta. Se on usein liian myöhään, ja siksi asioihin ei voida vaikuttaa, vaikka haluttaisiinkin. Viestintäkulttuuria tulisi kehittää niin, että se kannustaisi Metropolian jäseniä proaktiivisuuteen tiedon etsinnässä sekä myös sen jakamisessa.

Työyhteisön viestinnässä tällä hetkellä käytössä olevista kanavista päättelen, että viestintätoimintojen digitalisoimista ei ole viety Metropoliaassa kovin pitkälle. Jotta Metropoliaan voidaan luoda avoin ja innostava viestintäilmasto, ja jotta se ulottuu koulutusalojen sekä tulevaisuudessa neljän kampuksen rajojen yli, tulisi teknologiaan tai vähintään sen käyttöön panostaa. Metropolialaisille on tarjottu tarvittavat välineet digitaaliseen viestintään, mutta niitä ei vielä hyödynnetä niin, että viestit välittyisivät esimerkiksi Yammerin välityksellä koko työyhteisöön. Tähän olisi tärkeä panostaa jatkossa, jotta eri kanaviin ei muodostuisi kuppikuntia vain siksi, että muut työyhteisön jäsenet eivät löydä tietään näihin kanaviin. Pitäisi selkeyttää eri kanavien merkitystä työyhteisöviestinnässä, ja kannustaa kaikkia metropolialaisia osallistumaan esimerkiksi sosiaalisten medioiden keskusteluun.

8.1.3 Intra yhdistävänä tekijänä

Vaikka neljän kampuksen malliin siirryttäessä eri alojen opiskelijat ovat fyysisesti lähempänä toisiaan, on Metropolian intra, Tuubi silti ainut kanava, joka yhdistää kaikki kampukset. Yhtenäinen metropolialaisuus voi ilmetä siellä kaikista konkreettisimmin, koska jokaisella opiskelijalla sekä jokaisella henkilökunnan jäsenellä on pääsy Tuubiin ajasta ja paikasta riippumatta. Yhdistäminen Tuubiin edellyttää ainoastaan verkkoyhteyden, mikä on luultavasti poikkeuksetta saatavilla tulevaisuudessa.

Tuubia ei mielletä ensisijaiseksi tiedonlähteeksi, vaikka niin ehkä pitäisi olla. Monien tärkeiden aiheiden yhteydessä oletetaan, että kun viesti laitetaan Tuubiin, se tavoittaa kaikki, joille viesti on tarkoitettu. Näin harvoin on. Haastatteluiden valossa vaikuttaa siltä, että Tuubi näyttäytyy metropolialaisille taakkana, mihin on joko velvollisuus lisätä tietoa tai hakea sitä. Väitän, että Metropolian sisäinen viestintä koetaan juuri Tuubin ominaisuuksien vuoksi epäpätevänä ja turhana. Tähän on saatava jonkinlainen muutos ja selvennettävä Tuubin merkitys viestintäkanavana.

Tuubi ei sinänsä ole alustana aivan huonoimmasta päästä, sillä esimerkiksi vuorovaikutukseen on mahdollisuus. Tuubissa on hyvät mahdollisuudet kommentoida uutisia ja tiedotteita sekä avata keskusteluita. Vuorovaikuttamiselle on annettu lähtökohdat, mutta vallitsevaa viestintäkulttuuria olisi syytä muokata ja kehittää. Esimerkiksi keskustelupalstoja lukiessa Metropolian brändikirjassa kuvatut tavat, joilla metropolialaiset puhuvat toisilleen, eivät aina toteudu. Keskustelemiseen annetaan seuraavanlaiset ohjeet Tuubissa:

Tuubin keskustelupalstan periaatteet noudattavat hyvän journalistisen tavan periaatteita ja Julkisen sanan neuvoston verkkokeskustelusta antamia suosituksia. Keskustelupalstojen moderaattorina on Metropolian viestintäyksikkö. Jos viestin sisältö on epäasiallinen, se poistetaan. Kirjoitusvirheitä ei kuitenkaan korjata eikä tekstejä toimiteta. Selkeille kysymyksille pyritään etsimään vastaus tai vastaaja. (Metropolia Ammattikorkeakoulu, 2015.)

Kun peilaa keskusteluiden kommentteja yllä oleviin ohjeisiin, on todettava, että useille keskustelijoille hyvän journalistisen tavan periaatteet sekä JSN:n verkkokeskustelun suositukset tai niiden mukaan kirjoittaminen on vierasta tai ohjeista ei välitetä. Nämä

asiat olisi syytä tuoda opetuksessa sekä työyhteisön sisällä esille, jos Tuubia halutaan kehittää vuorovaikutteisemmaksi kanavaksi. Keskustelijoilla tulisi olla Metropolian brändilupaus kirkkaina mielissään Tuubissa viestiessään. Viestintäkulttuuria tulisi kehittää sellaiseksi, että metropolialaiset tietävät, mistä asioista Tuubissa voi keskustella, ja mitkä jätetään foorumeille. Huonoa käyttäytymistä ei pitäisi hyväksyä missään muodossa.

Keskustelun ja kommentoinnin mahdollisuudesta huolimatta Tuubi mielletään suurilta osin tiedotuskanavaksi. Siellä on todella paljon dataa, ja sieltä on mahdollisuus löytää vastaus useisiin kysymyksiin, jos vain osaa etsiä oikein. Tuubi ei ehkä toimi tässä tietopankin tehtävässään täysin tarkoituksenmukaisesti, sillä tarvittu tiedon löytäminen valikkoviidakosta on ajoittain erittäin hankalaa. Kuten haastateltavanikin totesi, Tuubin polut aiheuttavat päänsäryä, eikä hakutoiminto auta tässä asiassa. Silti joidenkin alojen opiskelijoita oletetaan pitämään Tuubia ensisijaisena tietolähteenä, kun on kysymys opintoihin tai muuten Metropoliaan liittyvistä asioista. Se, että annettu työkalu ei toimi niin, että siitä saisi tiedonhakuun käytettyyn aikaan nähden tarpeeksi hyötyä, syö motivaatiota.

Tuubi (tai sen korvaava palvelu) voitaisiin nähdä tulevaisuudessa kanavana, missä ajatuksia vaihdetaan aktiivisesti koulutusalaista tai asemasta riippumatta. Tuubi voisi olla eräänlainen Metropolian sisäinen sosiaalinen media, missä kaikilla olisi identiteetti sekä ääni. Tässä kanavassa voitaisiin hyödyntää yhä enemmän käyttäjien tuottamaa sisältöä (user generated content), jolloin sekä henkilökunta että opiskelijat voisivat olla äänessä ja tuottamassa sisältöä. Ottaen huomioon opiskelijoiden ikärakenteen käyttäjien itse luoma sisältö sitouttaisi ja kiinnostaisi todennäköisesti enemmän kuin Tuubin nykyisellä tavalla tuotettu sisältö. Tuubin ulkoasun muuttaminen niin, että jokainen voisi muokata sen palstoja oman kiinnostuksen mukaan, saattaisi kasvattaa motivaatiota Tuubin käyttöön tärkeänä sisäisen viestinnän kanavana sekä tietolähteenä. Kuten Juholin (2013) toteaa, ihmisten kyky vastaanottaa ja käsitellä tietoa ei ole kehittynyt teknologian kanssa samaa vauhtia. Yksilöillä on aina erilaiset tiedontarpeet, joten kaikkia tyydyttävää tiedonvälitysjärjestelmää on todella vaikea luoda. Silloin ratkaisuna voitaisiin nähdä järjestelmä, jonka tiedon kaikki voisivat järjestää itselleen mieluisalla tavalla. Kaikille yhteisesti kuuluvat asiat voitaisiin säilyttää näkymään kaikkien käyttäjien sivuilla. Vuorovaikutteisuuden sekä muokattavuuden lisääminen Tuubissa olisi nykypäivän ja tulevaisuuden näkökulmasta tärkeää, ja vaikuttaisi myös viestintäkulttuurin kehittämiseen Metropoliaassa.

Tuubin kehittämisessä voitaisiin hyödyntää ajatusta omavaraisesta Metropoliasta. Opiskelijoiden joukosta löytyisi varmasti henkilöitä, jotka haluaisivat kehittää Tuubia esimerkiksi opinnäytetyönä tai innovaatioprojektien muodossa.

Airbnb:llä rakennettu kulttuuri sekä viestintäkulttuuri mahdollistavat sen, että työntekijät tuntevat olevansa kuin kotonaan. Väitän, että tämä mahdollistaa myös energisoivan ja inspiroivan työyhteisön toimimisen Airbnb:llä, sillä kun ihminen tuntee olevansa kotonaan, luultavasti hän pystyy muun muassa ilmaisemaan tunteitaan vapaammin. Metropolian pitäisi pyrkiä tavoittelemaan tällaista kulttuuria. Ajantasaistiedon vaihtaminen ja siihen motivoiminen ovat ensimmäisinä avoimemman toiminnan rakentamisen ytimessä.

8.1.4 Innovaatiot ja yrittäjyys

Yrittäjyyteen kannustaminen on osaltaan kysymys koulutustarjonnalle, mutta se voisi olla enemmän esillä myös viestinnässä. Mahdollisuutta yrittäjyyteen sekä yrittäjiksi ryhtyneitä metropolialaisia voitaisiin tuoda sisäisessä viestinnässä enemmän esille. Esimerkiksi Tuubista voisi löytyä oma palsta tai osio yrittäjyydestä kiinnostuneille, mihin metropolialaiset yrittäjät tai muut opiskelijat voisivat tuottaa sisältöä.

Metropoliassa on myös opettajia, jotka tietävät paljon yrityksen perustamisesta sekä yrittäjänä olemisesta. Opiskelijoilla voisi olla paljon nykyistä paremmat mahdollisuudet hyödyntää näiden henkilöiden tietotaitoa. Metropolian kulttuuria pitäisi tässäkin mielessä kehittää kohti yhdessä tekemistä ja oppimista niin, että ”virallinen” koulutustarjonta ei rajoittaisi näitä mahdollisuuksia. Ympäröivän yhteiskunnan rakenteet muuttuvat jatkuvasti siihen suuntaan, että yrittäjiä tarvitaan. Metropolian pitäisi pystyä vastaamaan tähän tarpeeseen.

8.1.5 Tulevaisuuden haasteet

Metropoliassa tulee korostumaan tarve ennustaa tulevaisuutta. On hahmoteltava skenaarioita esimerkiksi teknologian kehittymisestä sekä maailmantalouden tilasta. Metropoliasa koulutetaan tulevaisuuden tekijöitä, jolloin myös tekijöiden taitojen on vastattava tulevaisuuden tarpeita. Viestinnän osaaminen tulee olemaan jatkuvasti

kasvavassa määrin osa näitä taitoja, ja Metropolian tulisi omassa viestinnässään olla esimerkillinen. Haasteena tulee olemaan myös poikkitieteellisten ongelmien lisääntyminen ja näihin tarpeisiin vastaaminen. Metropolia voi olla täysin omavarainen yhteisö, jos se niin haluaa, ja löytää ratkaisut kohtaamiinsa ongelmiin yhteisön sisältä. Siksi avoimeen, uteliaaseen ja vuorovaikutukselliseen kulttuuriin on alettava panostaa Metropoliaa viimeistään nyt!

Tulevaisuudessa myös sosiaalisen median merkitys kasvaa huimasti. Metropolialle jokainen opiskelija, jokainen opettaja sekä jokainen henkilökunnan jäsen tulee olemaan sosiaalisessa mediassa käyntikortti sidosryhmille. Sosiaalisessa mediassa ollaan yhä avoimempia omista näkemyksistä ja mielipiteistä, ja kokemuksia jaetaan yhä aktiivisemmin. Tämä aiheuttaa haasteen sisäisen viestinnän näkökulmasta. Kuinka Metropolian jäsenet sitoutetaan yhteisöön niin, että he viestivät oikeaa viestiä Metropoliaa myös sen ulkopuolelle? Metropolia voisi näin rakentaa hyvää mainetta myös ulkoisesti ilman omia viestintä- ja markkinointiponnistuksia, kun sen jäsenet olisivat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Hyvän maineen lisääminen olisi myös yksi tie houkutella uutta rahoitusta Metropoliaan, kun kuntarahoitus vähenee.

Metropolian alumnikoordinaattori Milla Hakkarainen pohtii LinkedIn-julkaisussaan (2015) työntekijälähettilyyden ristiriitaisuutta. Hän kritisoi tekstissään sitä, että organisaation työntekijöiden pitäisi olla ikään kuin persoonattomia välittäjiä työnantajansa tuottamalle materiaalille. Sisällön jakamisesta palkitaan, minkä Hakkarainen kokee jo lähtökohtaisesti ongelmaksi. Työntekijälähettilyyden kuuluisi olla asia, jota työntekijät tekevät siksi, että he ovat esimerkiksi ylpeitä oman työnantajansa saavutuksista tai kokevat, että jaettava sisältö on omalle verkostolle hyödyllinen. Hakkarainen ehdottaa, että työntekijälähettilyyks voisi olla enemmän personoitua ja kohdistettua sille yleisölle, jolle kukin työntekijä sisältöä jakaa. Jos sisällöllä ei koeta olevan merkitystä sille kohderyhmälle, jolle sitä ollaan jakamassa, ei sitä tarvitsisi jakaa vain kiillottaakseen muiden mielikuvaa omasta organisaatiosta.

Työntekijälähettilyyks kuin myös eräänlainen opiskelijälähettilyyks tulevat olemaan tärkeitä asioita tulevaisuudessa, joiden merkitystä Metropolian tulisi kirkastaa omasta näkökulmastaan. Lähtökohtana mille tahansa lähettilyydelle tulisi olla henkilökohtainen kiinnostus sisältöjen jakamiseen eteenpäin juurikin sen vuoksi, mitä ne sisältävät. Lähettilyydessä ei kuuluisi olla myöskään kyse ainoastaan esimerkiksi viestintäyksikön tuottamien, tarkkaan mietittyjen sisältöjen jakamista, vaan myös henkilökohtaisia

kokemuksia organisaatioon liittyvistä asioista. Silloin sisältöjen jakamiseen saataisiin vertaissisältöjen (UGC) ominaisuuksia, jotka ovat sekä nykypäivänä että tulevaisuudessa erittäin tärkeitä keinoja maineen ja yritysmielikuvien kehittämisessä.

Toisena haasteena voidaan nähdä teknologian kehittyminen sekä koulutussisältöjen ja opetustapojen kehittyminen sen rinnalla. Kuinka paljon opiskelijat ja henkilökunta tulevat olemaan läsnä kampuksilla viiden vuoden kuluttua? Ubiikki teknologia mahdollistaa riippumattomuuden ajasta ja paikasta, mutta samalla se luo myös viestinnällisen haasteen, kun ihmiset saattavat viettää entistä vähemmän aikaa fyysisesti samassa paikassa. Siksi korostan edelleen, että viestintäkulttuuria on alettava kehittää viimeistään nyt, kun tavat viestiä digitalisoituvat, ja uusien viestintätaitojen tarpeet lisääntyvät.

Vaikka vuosina 2018–2019 valmistuva kampusprojekti toisikin metropolialaiset fyysisesti lähemmäksi toisiaan ja näin rakentaisi yhtenäisempää kulttuuria, on haasteena sen ylläpitäminen aikana, jolloin esimerkiksi luennoille voi osallistua videoyhteyden välityksellä. Kampuksilta on löydettävä tulevaisuudessa sellaisia tiloja, välineitä ja mahdollisuuksia kehittää omaa asiantuntijuuttaan niin, että Metropolia säilyy paikkana, jossa tulevaisuuden ammattilaiset haluavat syntyä ja tehdä yhteistyötä.

8.2 Oma arviointi

Opinnäytetyön teoriaosuus on tuore näkökulma sisäisen viestinnän kehittämiseen tulevaisuuden haasteiden valossa. Se toimii pohjana Metropolian sisäisen viestinnän kehittämiseen, ja sitä voidaan hyödyntää myös muiden organisaatioiden sisäisen viestinnän sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ajattelen, että tässä työssä oli tärkeää linkittää organisaatiokulttuuri ja sisäinen viestintä tiiviisti yhteen, sillä kehitysosioon oli tarkoitus löytää ehdotuksia, joiden myötä molempia voitaisiin kehittää.

Laadullinen tapaustutkimus on aina vain yksi näkemys aiheesta. Tähän tutkimukseen valikoituneet haastateltavat vaikuttivat merkittävästi työn lopputulokseen, ja jos haastateltavat olisivat olleet muita henkilöitä, tulokset saattaisivat olla toisenlaiset. Pyrkimyksenä oli kuitenkin virittää haastateltavat ajattelemaan Metropoliaa mahdollisimman laajana kokonaisuutena, jossa he itse toimivat ja voivat havainnoida asioita. Alun perin haastateltavia oli tarkoitus olla useampiakin, mutta kohtasin haasteita tavoittaa osan. Esimerkiksi kaikki koulutusalat eivät ole edustettuina tässä työssä. Koska henkilökohtainen tavoitteeni oli valmistua maaliskuussa 2016, joka on jo kolme

kuukautta yli valmistumisen yleisen tavoiteajan (3,5 vuotta), en voinut enää jäädä odottamaan loppujen haastateltavien vastauksia. Silti koen, että sain koottua kehitysosioon päteviä sekä perusteltuja kehitysehdotuksia ja -tarpeita.

Koen, että Tuubin kehittäminen kaikkia Metropolialaisia uudella tavalla yhdistäväksi kanavaksi on olennainen vastaus tutkimusongelmaan. Sitä kautta voidaan tavoittaa kuka tahansa nopeastikin, kun kanavan tärkeys ymmärretään läpi koko Metropolian. Tuubin kautta voidaan kannustaa myös sellaiseen toimintaan, joka perustuu Metropolian arvoihin ja joka rakentaa arvoihin perustuvaa kulttuuria.

Opinnäytetyön liitteistä löytyy teemahaastatteluita ohjanneet kysymykset, ajatuslastu esimiehille energisoivan kumppanuuden valottamiseksi omassa ryhmässään sekä kuvio hyvän viestintäkulttuurin toteuttamisen tueksi. Viimeisen tarkoituksena on auttaa viestintäkulttuurin kehittämisessä vuorovaikutteisemmaksi sekä viestien vastaanottajia aktivoivammaksi.

Lähteet

Airbnb, 2014. Interning at Airbnb. <https://www.youtube.com/watch?v=0sUD312IpOo>. Julkaistu 23.9.2014.

Airbnb 2015. About us. <https://www.airbnb.com/about/about-us>. Luettu 20.11.2015.

Bartels Jos & Pruyn Ad & de Jong Menno, 2009. Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 82(1), 113-128. EBSCOhost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=35&sid=f1aff1e0-fc26-4348-81cc-b6242795963a%40sessionmgr111&hid=123>. Luettu 3.12.2015.

Berger Bruce, 2008. Employee / Organizational Communications. <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>. 17.9.2008.

Boynton Lois & Mishra Aneil & Mishra Karen, 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *Journal Of Business Communication*, 51(2), 183-202. EBSCOhost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=f1aff1e0-fc26-4348-81cc-b6242795963a%40sessionmgr111&hid=123>. Luettu 1.12.2015.

Clune Bronwen 2015. How Airbnb is building its culture through belonging. <http://www.peoplegeeks.com/zine/001-how-airbnb-is-building-its-culture-through-belonging>. Luettu 5.12.2015.

Hakanen Jari & Harju Lotta & Seppälä Piia & Laaksonen Anna & Pahkin Krista, 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimushankkeen ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenus Print. <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>.

Hakkarainen Milla, 2015. Kipuילua työntekijälähettilyydestä. <https://www.linkedin.com/pulse/kipuilua-ty%C3%B6ntekij%C3%A4l%C3%A4hettilyydest%C3%A4-milla-j-hakkarainen?trk=prof-post>. Luettu 2.2.2016.

Hatch, Mary Jo & Schultz Majken, 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. ABI/INFORM Complete. <http://search.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/abicom-plete/docview/231444712/520B081034F94514PQ/2?accountid=11363>. Luettu 28.1.2016.

Heiskanen Mia & Lehikoinen Sari, 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Humphreys Michael & Brown Andrew D., 2002. Narratives of Organizational Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies* (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.), 23(3), 421–447. Business Source Elite, EBSCOhost.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=34a2e1b9-4ba4-4c4e-b1fa-6ca541c582bd%40sessionmgr4002&hid=4106>. Luettu 28.1.2016.

Huuhka Maisa, 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hyppönen Henkka, 2015. Miten voi kehittää itseensä työyhteisön jäsenenä? Speakersforum Tuotanto. <https://www.youtube.com/watch?v=EqYWO1ApmX0>. Julkaistu 19.02.2015.

Isohookana Heli, 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin Elisa, 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin Elisa, 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: MIF Oy.

Kaihovirta-Rapo Minna & Lohtaja-Ahonen Sirke, 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Talentum.

Karlöf Bengt, 1998. Strategia suunnitelmasta toteutukseen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Konkola Riitta & Taatila Vesa, 2013. Katse tulevaisuuteen. Yksi Metropolia – neljä kampusta. Esite. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kortetjärvi-Nurmi Sirkka & Murtola Kaarina, 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Koskela Lasse & Koskinen Jari & Lankinen Pasi, 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Juva: WSOYpro.

Krivos Paul D., 1978. The Relationship of Intrinsic-Extrinsic motivation and Communication Climate in Organizations. Journal of Business Communication, 15(4), 53-65. Business Source Elite. EBSCOhost. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7a884007-c681-47ed-9b61-402ada7368ec%40sessionmgr198&vid=14&hid=124>. Luettu 4.2.2016.

Kuusela Sari, 2015. Organisaatioelämää. Latvia: BALTOPrint.

Metropolia, 2014. Metropolian tarina – Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/metropolian-tarina/>. Luettu 21.1.2016.

Metropolian brändikirja.

Metropolia, 2015. Strategia arjen teoksi. http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Yleiset/Strategia/Metropolia_strategia_e_site.pdf. Luettu 02.10.2015.

Metropolia, 2015. Metropolia Ammattikorkeakoulu - Yhteisö, uudistaja ja kumppani. <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta>. Luettu 02.10.2015.

Mäkelä-Pusa Pirkko & Terävä Kimmo, 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Verkkojulkaisu. Tampere: Tammerprint Oy.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Luettu 31.1.2016.

Navarro Leah C., 2014. Communication Climate and Job Satisfaction of Faculty Members at Cavite State University — Naic. Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences, vol. 1(4), 84—89. <http://apjeas.apjmr.com/wp-content/uploads/2014/09/APJEAS-2014-1-067.pdf>. Luettu 4.2.2016.

Palta ry 2015. Digitaloudesta kasvua 2015 -tutkimus. Julkaistu 4.3.2015.

Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy, 2014. Viestintä 2020 -raportti. Miltä näyttää viestinnän tulevaisuus? http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinta-2020_Pohjoisranta-BM_Anu-Vuokko.pdf. Luettu 30.10.2015.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 2012. Ohjeet ja periaatteet. Yhteisöviestinnän periaatteet. <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>. Luettu 30.10.2015.

Puro Jukka-Pekka, 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Reynolds Justin, 2015. 6 Unusual Ways People Are Using Slack. <http://knote.com/2015/10/23/6-unusual-ways-people-using-slack/>. Luettu 8.2.2016.

Russ Travis L., 2009. The Status of the Business Communication Course at U.S. Colleges and Universities. Business Communication Quarterly 72(4). 395-413. EBSCOhost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropo-lia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=f1aff1e0-fc26-4348-81ccb6242795963a%40sessionmgr111&hid=123>. Luettu 21.1.2016.

Salminen Hanna, 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi. Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136508/VIESTINNAN%20OSAAJASTA%20STRATEGISEKSI%20VUOROVAIKUTTAJAKSI%20HS_OK.pdf?sequence=1. Luettu 1.11.2015.

Schein Edgar, 2009. 2. painos. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Esa Print Oy.

Virtanen Petri, 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

VTT 2009. VTT Impulssi 2009(3). http://www.vtt.fi/files/publications/impulssi/IMPULSSI_3_09_LR.pdf. Luettu 9.2.2016.

World Economic Forum, 2016. Future of Jobs Report. The Future of Jobs and Skills. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/shareable-infographics/>. Luettu 9.2.2016.

Liite 1. Kysymykset metropolialaisille

Johdanto: kerrotaan jokaiselle haastateltavalle

- Olen Metropolian tradenomiopiskelija liiketalouden koulutusohjelmassa, olen suuntautunut viestitään sekä laskentatoimeen
- Opinnäytetyöni on kehitystyö Metropolialle, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä Metropolian organisaatiokulttuurista ("metropolialaisuudesta") sekä löytää sen ongelmakohdat, joihin tarvitaan kehitysideoita
- Haastattelun 6-7 henkilöä(?), jotta saan kattavan kuvan metropolialaisuudesta Metropolian eri tasoilla
- Haastattelun kysymysten aihealueet: organisaatio ja sen muutos, työhyvinvointi, opiskelijahyvinvointi, organisaatiossa viestiminen, koulutus ja tulevaisuus
- Haastatteluihin on varattu aikaa max. 1h.
- Haastattelut nauhoitetaan
- Haastattelut ovat luottamuksellisia, vain minä kuulen haastattelut, eikä haastateltavan nimi tule esiin työssä

Henkilön taustatiedot...

...henkilökunta

- Kerro lyhyesti nykyisistä työtehtävistäsi Metropoliasa.
- Miten tuleva kampusprojektin tuoma muutos tulee vaikuttamaan työtehtäviisi? Tuntuvatko tulevat muutokset tervetulleilta?

...opiskelija

- Kerro lyhyesti opinnoistasi ja muusta siihen liittyvästä Metropoliasa
- Vaikuttaako tuleva kampusprojektin tuoma muutos opintoihisi tai opiskeluolosuhteisiisi? Miten suhtaudut muutokseen?

Organisaatiosta & muutoksesta

- Mikä on Metropolian olemassaolon tarkoitus?
- Mikä mielestäsi erottaa Metropolian muista ammattikorkeakouluista?
- Mitkä asiat näet suurimpina ongelmina Metropoliasa?
- Millaisia muutoksia ajattelet Metropolian tarvitsevan tulevaisuudessa?
- Mitä ajatuksia "neljä kampusta – yksi Metropolia" sinussa herättää?

Metropolialaisuus...

työyhteisössä

- Kuvaile työyhteisöänne lyhyesti.
- Kuvaile Metropoliaa työnantajana lyhyesti.
- Mitä metropolialaisuus tarkoittaa sinulle?

- Koetko, että Metropoliaassa vaikuttaa koko yhteisöä yhdistävä kulttuuri?
- Metropolian brändilupaus on olla energisoiva kumppani. Toteutuuko brändi myös työyhteisön sisällä?
- Innostaako Metropolian tapa viestiä? Rohkaiseeko se tekemään yhteistyötä yli koulutusrajojen?
- Viestitäänkö opiskelijoille näistä yhteistyömahdollisuuksista? Rohkaiseeko viestintä innovoimaan? Entä yrittämään?
- Mitä haluaisit kehittää eniten Metropoliaassa sisäisen viestinnän näkökulmasta?

...opiskelijayhteisössä

- Kuvaile Metropolian opiskelijayhteisöä lyhyesti.
- Mitä metropolialaisuus tarkoittaa sinulle?
- Koetko, että Metropoliaassa vaikuttaa koko yhteisöä yhdistävä kulttuuri?
- Metropolian brändilupaus on olla energisoiva kumppani. Toteutuuko brändi myös opiskelijayhteisössä tai muuten Metropoliaassa sisäisesti?
- Rohkaiseeko viestintä Metropoliaassa innovoimaan? Entä tekemään yhteistyötä yli koulutusrajojen?
- Kannustetaanko Metropoliaassa yrittämään?
- Mitä haluaisit kehittää eniten Metropoliaassa sisäisen viestinnän näkökulmasta?

Muutoksesta viestiminen...

...henkilöstölle (henkilökunta/johto&viestintä)

- Miten koet, että työyhteisössä suhtaudutaan kampusprojektiin?
- Miten henkilökunnalle on kerrottu kampusprojektista? Mitkä olivat ensireaktiot?
- Mikä muutoksessa ja sen läpiviemisessä on haasteellisinta?
- Miten työntekijöitä motivoidaan ja sitoutetaan muutokseen?
- Kaipaisitko lisää tietoa muutoksesta?

...opiskelijoille

- Tiedätkö, mistä kampusprojektissa (neljä kampusta – yksi Metropolia) on kyse? Milloin kuulit siitä ensi kerran/viimeksi?
- Miten opiskelijoille on kerrottu kampusprojektista?
- Mitä haasteita muutos tuo mielestäsi mukanaan? Entä mahdollisuuksia?
- Kaipaisitko lisää tietoa muutoksesta?

Tuleeko sinulle vielä mieleen jotain, mitä haluaisit kertoa tai kommentoida?

...hyvinvoinnista

- Mitä mieltä olet tämänhetkisestä hyvinvointipalvelujen viestinnästä?
- Mitä voitaisiin tehdä viestinnän näkökulmasta paremmin, jotta opiskelijoiden hyvinvointia voitaisiin lisätä?

Liite 2. Ajatuslastu esimiehille brändilupauksen kirkastamiseksi ryhmilleen

Metropolian brändilupauksen ”olla energisoiva kumppani” kuvataan näkyvän arjessa niin, ettei Metropoliaassa käytetä ilmauksia, joilla on lamaannuttava, latistava tai veltostuttava vaikutus. Metropoliaassa ei myöskään nitistetä toisen innostusta, eikä suljeta ovia uusilta vaihtoehdoilta tai erilaisilta ajatuksilta. Yhteisön jäsenten halutaan kysyvän itseltään arkipäivän tilanteissa esimerkiksi seuraavaa:

- "Saanko puheillani ja tekemisilläni aikaan innostusta, energiaa ja sisäistä paloa?
- Vienkö asioita ja ajattelua eteenpäin kohti ratkaisua?
- Toiminko itse niin, että kanssani on helppo tehdä yhteistyötä?
- Saanko aikaan onnistumisen odotusta?
- Käytänpö ilmauksia, jotka saavat aikaan hyvää mieltä ja ilmapiiriä?" (Metropolian brändikirja.)

Kun esimies keskustelee brändilupauksesta ryhmänsä kanssa, tulisi heidän ensinnäkin kartoittaa yhdessä, missä kaikissa tilanteissa sen tulisi toteutua. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi:

- vuorovaikuttaminen työyhteisössä
- vuorovaikuttaminen opiskelijoiden kanssa
- tapaamiset yhteistyökumppaneiden kanssa
- tapaamiset asiakkaiden kanssa

Keskusteluissa voi olla hyödyllistä käydä läpi, miten erilaisissa kanavissa viestitään. Esimiehet voivat kuvailla konkreettisesti, millaista kielenkäyttöä yksittäisen kanavan käyttö edellyttää. Tässä tulisi miettiä erityisesti sitä, kenelle kanavassa juuri sillä hetkellä viestitään. Kielenkäytön kannalta huomiota tulisi kiinnittää erityisesti Tuubin keskustelupalstan hyvän keskustelutavan avaamiseen ja siihen, miten siellä voidaan saada brändilupauskin toteutumaan. Tämä on tärkeää, koska Tuubissa kaikki metropolialaiset voivat olla läsnä, ja näin saada sytykkeitä omalle ajattelulleen sekä toiminnalleen. Kaikkien on oltava vastuussa siitä, että Metropoliaassa ei kannusteta lannistavaan käyttäytymiseen eikä luoda negatiivista ilmapiiriä.

Liite 3. Kuvio hyvän viestintäkulttuurin rakentamiseen

